

**ANTONIO JOSÉ ROSSA JÚNIOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING COM ÊNFASE EM  
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL PARA A TRANSPORTADORA  
BINOTTO S.A.**

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

**ANTONIO JOSÉ ROSSA JÚNIOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING COM ÊNFASE EM  
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL PARA A TRANSPORTADORA  
BINOTTO S.A.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à  
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina, área de concentração  
em Administração.**

**Professor Orientador: Edinice Mei Silva**

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

**ANTONIO JOSÉ ROSSA JÚNIOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING COM ÊNFASE EM  
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL PARA A TRANSPORTADORA  
BINOTTO S.A.**

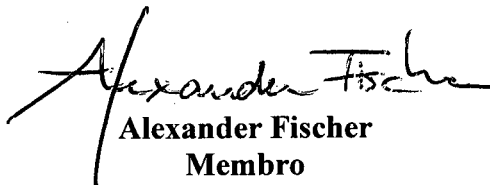
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de julho de 2003.

**Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski**  
**Coordenador de Estágios**

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**



**Edinice Mei Silva**  
**Orientadora**



**Alexander Fischer**  
**Membro**



**Altamiro Damian-Préve**  
**Membro**

**Este trabalho é dedicado a meu pai, Antonio José Rossa, pelos diversos conhecimentos e experiências transferidos a mim ao longo destes 23 anos.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço de forma especial minha família pelo carinho e dedicação, e pela forma exemplar a qual supera momentos difíceis.

## **DOS MILAGRES**

**O milagre não é dar vida ao corpo extinto,  
Ou luz ao cego, ou eloquência ao mudo...  
Nem mudar água pura em vinho tinto...  
Milagre é acreditar em nisso tudo!  
Espelho Mágico (Mário Quintana)**

## RESUMO

ROSSA JR, Antonio José. **Planejamento estratégico de marketing com ênfase em responsabilidade social e ambiental para a Transportadora Binotto S.A.** 2003. 87f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O presente trabalho propõe um plano estratégico de marketing com ênfase em responsabilidade social e ambiental para a Transportadora Binotto S.A. Em relação à metodologia, a pesquisa deste trabalho possui um caráter qualitativo (ROESCH, 1996) e foi empregada pesquisa exploratória e descritiva (MATTAR, 1999), através da utilização de coleta de dados (LAKATOS, 1992), primários e secundários sem a necessidade de formulários. Analisando o ambiente externo a empresa, foi possível observar que um dos grandes diferenciais competitivos é a responsabilidade social e ambiental, e dentro deste ambiente as empresas que incorporarem estes fatores em sua realidade certamente obterão benefícios concretos a médio e longo prazo. Uma empresa de transportes, sem dúvida, contribui de forma direta para a degradação do meio ambiente, e para que esta degradação seja controlada faz-se necessário que a sociedade, de um modo geral, esteja consciente dos malefícios que a não preservação pode acarretar para a vida de todos no presente e no futuro. Atualmente uma série de padrões internacionalmente reconhecidos estão sendo utilizados por empresas a fim de contribuírem para a preservação ambiental através de práticas estruturadas e conscientes, é o ISO 14000. Diagnosticando a realidade da Transportadora Binotto S.A., foi possível observar que a empresa não possuía um programa efetivo de responsabilidade social e ambiental nem o padrão ISO 14000, entretanto tinha em seus objetivos a inserção de um programa nestes moldes, propostos no presente trabalho, facilitando sua aceitação por parte da empresa. Concluiu-se assim, que a empresa tem entre seus objetivos, ser uma empresa consolidada social e ambientalmente, não apenas para buscar o lucro imediato, mas sim para proporcionar a preservação do meio ambiente e a construção de uma sociedade justa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Responsabilidade Social, Responsabilidade Ambiental.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Responsabilidade Social, Ambiental e Marketing Verde (Ambiental) .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 ISO 14000 .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Marketing .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 O Mix de Marketing .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 O Novo Papel da Gerência de Marketing .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Conceituação de Produto, Bem e Serviço .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6 Particularidades dos Serviços .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7 Qualidade Relacionada à Questão Ambiental .....</b>	<b>28</b>
<b>2.8 Estratégia .....</b>	<b>29</b>
<b>2.8.1 Estratégias para serviços .....</b>	<b>30</b>
<b>2.9 Planejamento Estratégico de Marketing .....</b>	<b>30</b>
<b>2.9.1 Plano de marketing .....</b>	<b>31</b>
<b>2.9.1.1 Sumário executivo .....</b>	<b>31</b>
<b>2.9.1.2 Situação atual de marketing .....</b>	<b>31</b>
<b>2.9.1.3 Análise das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas .....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.1.4 Objetivos .....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.1.5 Estratégia de marketing .....</b>	<b>34</b>
<b>2.9.1.6 Programas de ação .....</b>	<b>34</b>
<b>2.9.1.7 Demonstração de resultado projetado .....</b>	<b>35</b>
<b>2.9.1.8 Controle de marketing .....</b>	<b>35</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Dados Primários .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Dados Secundários .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Coleta de Dados .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Limitações .....</b>	<b>38</b>



<b>4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.1 Avaliação do Ambiente Externo .....</b>	<b>40</b>
4.1.1.1 Variáveis Econômico-Financeiras .....	41
4.1.1.2 Variável Política e Legal .....	43
4.1.1.3 Variável Sócio-Cultural .....	44
4.1.1.4 Variável Demográfica .....	46
4.1.1.5 Variável Tecnológica .....	47
4.1.1.6 Variável Ecológica .....	47
4.1.1.7 Serviços Terceirizados e Fornecedores .....	49
4.1.1.8 Considerações sobre área de atuação, posição de mercado e concorrentes .....	51
4.1.1.9 Considerações sobre clientes .....	52
4.1.1.10 Oportunidades e ameaças para a Transportadora Binotto S.A. ....	53
<b>4.1.2 Análise do ambiente interno .....</b>	<b>54</b>
4.1.2.1 Histórico da empresa .....	54
4.1.2.2 Aspectos gerais da empresa .....	56
4.1.2.3 Função Marketing .....	62
4.1.2.4 Função Produção (Operações) .....	63
4.1.2.5 Função Finanças .....	65
4.1.2.6 Função Recursos Humanos .....	66
4.1.2.7 Pontos fortes e fracos da Transportadora Binotto S.A.....	67
<b>5 PROGNÓSTICO .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 Determinação da Missão da Organização e Específica de Marketing .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 Formulação dos Objetivos .....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 Estabelecimento das Estratégias de Marketing .....</b>	<b>70</b>
<b>5.4 Determinação do Plano de Ações de Marketing .....</b>	<b>72</b>
5.4.1 Estabelecimento do plano de ações .....	74
<b>5.5 Elaboração do Plano de Resultados .....</b>	<b>75</b>
<b>5.6 Controle e Avaliação .....</b>	<b>76</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo A – Balanço Patrimonial .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo B – Demonstrativo de Resultados .....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Num ambiente cada vez mais competitivo onde as empresas buscam, incessantemente, alternativas para a sua alavancagem financeira, a responsabilidade social e ambiental, junto a um planejamento estratégico eficaz, vem a ser uma excelente ferramenta para a otimização das relações entre clientes internos e externos, bem como com a comunidade de um modo geral.

O presente trabalho, busca justificar que as empresas devem ter uma conscientização social e ambiental, e desta maneira poderem ser instrumentos e produtoras de benefícios próprios e alheios. Assim sendo, as empresas devem olhar o ambiente como um todo, observando que há muitas possibilidades de ascensão econômica, financeira e estrutural advindo do relacionamento entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Um planejamento estratégico de marketing com ênfase na questão social e ambiental visa analisar qual o destino dos produtos ligados à produção da empresa, neste caso, pneus, óleos, peças em geral, e sugerir novas formas de reutilização e descarte. De outro modo, no âmbito social, visa sugerir alternativas de investimento no ser humano e em suas participações dentro da sociedade.

Muitos problemas como o crescimento populacional, a “atual” crise urbana, a poluição de nossas águas, o descaso com a educação “de verdade”, são alguns dos transtornos que nossa sociedade vive e, por conseguinte, causando malefícios a todas as empresas que dependem do povo brasileiro para produzir e crescer.

A Transportadora Binotto S.A é uma empresa que tem no transporte, distribuição e logística sua forma de negócio, atuando em praticamente todo o território nacional (excetuando o extremo norte). Desta forma, sua produção está diretamente ligada ao Brasil,

seja na contribuição financeira, seja na presença de seus caminhões por todo o território nacional.

A partir disso, e sabendo dos reais impactos ambientais que um caminhão e suas cargas podem causar à natureza, um planejamento estratégico que considera questões ambientais, é proposto para tentar minimizar estes efeitos nocivos, bem como, propor mudanças e alternativas dentro do ambiente social, pois é sabido que para se preservar a natureza, toda a sociedade deve estar ciente de seus deveres civis, e uma empresa pode ser o ponto de partida, ou o canal para difundir esta prática social e ambiental.

Para qualquer empresa nos dias de hoje, responsabilidade social e ambiental é mais do que uma simples ferramenta de marketing. É uma forma de respeito às gerações futuras, bem como um agradecimento e uma devolução de todos os benefícios que a sociedade e a natureza fornecem a todas as empresas, indistintamente.

Diante das possibilidades do tema e de suas dificuldades, o problema de pesquisa pode ser evidenciado.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Seria possível implantar um planejamento estratégico de marketing, com ênfase na questão social e ambiental, em uma empresa de transportes?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor um plano estratégico de marketing, com ênfase em responsabilidade social e ambiental, para a Empresa Binotto S. A.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Revisar a bibliografia referente à responsabilidade social e ambiental;
- b) Analisar programas sociais e ambientais existentes na empresa;
- c) Identificar o descarte produzido pela operação da empresa (pneus, óleo, fumaça do escapamento);
- d) Analisar o ambiente interno;
- e) Analisar o ambiente externo; e
- f) Fazer um prognóstico para a empresa, determinando as estratégias de marketing e as ações para implementá-las.

## **1.3 Justificativa**

A justificativa se dá mediante a um estágio realizado junto a empresa, no setor comercial, pelo prazo de seis meses, como assistente administrativo na matriz situada em Lages/SC tendo como base a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de administração, na prática administrativa, proporcionando à empresa uma visão em tempo real de suas ações cotidianas junto a evolução e/ou consolidação da teoria acadêmica, bem como a

integração com futuros especialistas e/ou consultores, que poderão servir tal organização em tempos adiantes.

O fato do transporte rodoviário ser o meio mais utilizado no deslocamento de cargas dentro do território nacional, além da preocupação com gerações futuras dá embasamento para a confecção deste trabalho. Para a realização deste, a empresa já foi contactada e se mostrou bastante receptiva, além do mais, o tempo para a execução é bastante viável.

A crescente preocupação em relação a fatores sociais e ambientais por parte da sociedade de um modo geral, a intensa concorrência do mercado, que no caso dos transportes cresce a cada momento, bem como o interesse da empresa em possuir um documento e conhecimentos sobre a implantação de um programa desta categoria, servem para justificar este trabalho.

A população brasileira passa por um momento de reavaliação de conceitos, seja pelo novo governo que se inicia, seja pelo cuidado com o corpo, seja pelo interesse com o próximo e com a natureza. Aproveitando esta mudança de direção, o presente trabalho justifica-se no sentido de colaborar para que o assunto ligado a responsabilidade social e ambiental possa, de fato, alertar e indicar possíveis ações no sentido da preservação da nossa vida em todos os sentidos.

Este estudo contribui não para a reprodução do conhecimento, mas para a produção de cabeças pensantes e idéias, as quais, farão parte certamente da evolução em diversos setores do ambiente administrativo, como diz Freire (2001, p. 99):

A ação cultural para a libertação e a revolução cultural implicam a comunhão entre os líderes e as massas populares, como sujeitos da transformação da realidade. Na revolução cultural, porém, esta comunhão é tão íntima que líderes e povo se tornam um só corpo e permanente processo de auto-avaliação.

Por se tratar de uma empresa de grande porte, o processo de pesquisa foi beneficiado por uma grande e diversa gama de informações, mesmo que em alguns casos estas informações tenham sido omitidas, por questões estratégicas e de sigilo da empresa. Entretanto, estas limitações, não geraram ao trabalho nenhuma grande dificuldade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os objetivos e delimitações deste estudo facilitaram a determinação dos pontos fundamentais a serem pesquisados na bibliografia, reunindo argumentos de diversos autores em relação às seguintes palavras-chave:

- \* Responsabilidade Social – Ambiental – Marketing Verde
- \* Marketing - Mix de Marketing – Produto – Bem - Serviço
- \* Planejamento Estratégico de Marketing – Plano de Marketing

O presente trabalho terá no Planejamento de Marketing seu principal embasamento, a partir disso é importante que se tenha conhecimento conceitual do que vem a ser este tema. Segundo Cobra (1992, p. 87): “Planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”.

Partindo deste conceito, de Planejamento de Marketing, e tendo por base a Responsabilidade Social e Ambiental, é que este trabalho será abordado.

### **2.1 Responsabilidade Social, Ambiental e Marketing Verde (Ambiental)**

Atualmente, um assunto que vem sendo bastante explorado é a responsabilidade social. Este tema implica dizer que as organizações devem olhar todo o ambiente que a cerca, e ir além de seus interesses e lucros. É fundamental que exista uma consciência global que engaje todos num processo de desenvolvimento visando a preservação do meio ambiente, a qualidade de vida, a promoção dos direitos humanos, e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. Segundo Nickels e Wood (1999, p. 59): “O

comportamento socialmente responsável é mais do que simplesmente evitar o que é antiético ou ilegal. Ele também significa se envolver na sociedade para o auxílio à melhoria de condições ou para a resolução de problemas”.

Para se discutir melhor o assunto responsabilidade social, faz-se necessário elucidar conceitualmente o que vem a ser este tema. Partindo disso, Bower (1957, p. 45) define responsabilidade social como sendo: “às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.

O Instituto Ethos considera a empresa socialmente responsável quando esta vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores.

Oliveira (1989, p. 207) colabora com a divisão que diferencia responsabilidade social da obrigação social: “O simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, aqui também denominada obrigação social”.

Desta forma, entende-se que responsabilidade social não é meramente uma “ajuda” social ou um cumprimento de leis, mas um negócio focado em valores e atitudes, onde a sociedade deve figurar em primeiro plano, no sentido de se melhorar as condições sociais da população por intermédio da produção adequada de bens e serviços, através de condutas bem orientadas.

A participação do setor empresarial por sua capacidade criadora, seus recursos e sua liderança, é crucial nesse processo. A prática da responsabilidade social e ambiental empresarial reflete esse engajamento e é caracterizada pela permanente preocupação com a



qualidade das relações da empresa com seus diversos públicos: colaboradores, clientes, fornecedores, meio ambiente, comunidades onde estão inseridas e poder público.

É péssimo negócio hoje associar-se ao trabalho infantil, desrespeito às minorias, poluição do ambiente, pois neste caso mancha a imagem da marca e oferece vantagem competitiva aos concorrentes. Conforme Cobra (1992, p. 136): “Como a poluição atmosférica e aquática (mares e rios) está atingindo níveis insuportáveis, algumas atividades empresariais poluidoras estão sendo obrigadas a usar equipamentos antipoluentes ou até mesmo alterar os seus métodos e processo de fabricação”.

Quando se trata de uma empresa de transportes, o seu impacto sobre o meio-ambiente deve ser visto com muita atenção, e a partir disso, poder criar condições necessárias para que a degradação ambiental não seja mais um artifício em busca do lucro e do crescimento deste ramo empresarial.

Para um melhor entendimento sobre responsabilidade ambiental, e devido à falta de conceitos realmente explicativos e relevantes, o princípio número 10 da Declaração sobre Meio ambiente e Desenvolvimento da Rio-92 melhor explica:

A melhor maneira de tratar questões ambientais é assegurar a participação, no nível apropriado, de todos os cidadãos interessados. No nível nacional, cada indivíduo deve ter acesso adequado a informações relativas ao meio de que disponham as autoridades públicas, inclusive informações sobre materiais e atividades perigosas em suas comunidades, bem como a oportunidade de participar em processos de tomada de decisões. Os Estados devem facilitar e estimular a conscientização e a participação pública, colocando a informação à disposição de todos. Deve ser propiciado acesso efetivo a mecanismos judiciais e administrativos, inclusive no que diz respeito à compensação e reparação de danos.

Partindo desta explanação, pode-se entender que responsabilidade ambiental, antes de tudo, possui forte ligação com a sociedade, ou seja, antes de pensar no meio ambiente

propriamente dito, deve-se propor mudanças educacionais e culturais para a população, no sentido de esclarecer e firmar a necessidade de preservação à natureza.

O exercício da cidadania empresarial ou empresa cidadã como muitos chamam, pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões: a gestão de responsabilidade interna e gestão de responsabilidade externa, isto é, a empresa deve focalizar suas atenções dentro e fora de seu limite espacial.

Segundo Zanetti (1998, p. 24):

Cuidar do meio ambiente e das atividades mercadológicas que envolvem este assunto, deveria ser uma atividade considerada sagrada. Estamos a mais de doze mil anos destruindo os lugares onde vivemos e agora estamos nos apercebendo dos erros e dos perigos que esta destruição continuada está acarretando a velha Terra.

Nos dias de hoje, dar-se conta das conseqüências da pressão que a população exerce sobre os recursos naturais, do aumento da poluição, do efeito estufa, da ameaça as espécies animais e vegetais, bem como a água potável, deve levar o homem a se preocupar com o estabelecimento de novas regras de convivência com a natureza.

Alguns termos ligados ao Marketing Ambiental, pesquisado no site ecoambiental (2003) podem ser observados:

- a) Auditoria Ambiental: análise dos processos e produtos da empresa para avaliar seus impactos ambientais.
- b) Certificação Ambiental: certificados conferidos por organizações independentes que garantem que a empresa certificada mantém em funcionamento um sistema de garantia da qualidade ambiental. A certificação ambiental mais importante é a da série ISO 14000.
- c) Ciclo de Vida: período que abrange todas as diversas fases da "vida" de um produto, que inicia-se com a obtenção da matéria-prima até o momento em que

ele é descartado, passando pelo seu processo de produção, embalagem e transporte, dentre outros.

- d) Impacto Ambiental: efeito de degradação do meio ambiente causado por um produto (seja em sua fabricação, utilização, embalagem ou descarte) ou empresa
- e) Marketing Verde: É representado pelos esforços das organizações em satisfazer às expectativas dos consumidores por produtos que determinem menores impactos ambientais ao longo de seu ciclo de vida (produção, embalagem, consumo, descarte,...), e a divulgação desses esforços de modo a gerar maior consumo desses produtos e maiores lucros para as empresas.
- f) Marketing Ambiental: Marketing verde
- g) Marketing Ecologicamente Correto: Marketing Verde
- h) ONGs: Organizações Não Governamentais. Empresas independentes, sem vínculo com entidades oficiais.
- i) Rotulagem Ambiental: São os chamados "selos verdes", conferidos por organizações independentes, assegurando a qualidade ambiental de produtos

Ecologia e sociedade devem caminhar lado a lado, haja visto que para se preservar os recursos naturais, é necessário que a sociedade esteja ciente dos deveres que a mesma tem perante a natureza. Desta forma, muitas empresas atualmente abdicam de parte de seu lucro em prol de projetos assistenciais de educação, alimentação e preservação, dando a sociedade uma espécie de “devolução” dos benefícios ofertados pela mesma.

Esta troca de benefícios deve ser evidenciada e colocada em prática em todos os níveis empresariais. Muitas empresas ainda não entenderam que para sua sobrevivência, num mercado tão competitivo, a sociedade, através de grupos de consumo, é a responsável pela

sobrevivência e ascensão destas empresas, gerando através do consumo, da propaganda boca-a-boca e da fidelidade um impulso extremamente eficaz.

É de extrema importância que estas empresas, cada vez mais, contribuam com a educação da sociedade e com a preservação ambiental de maneira integrada e participativa, de forma que todas as pessoas participantes de tais projetos vejam na natureza uma alternativa viável em qualquer situação que as mesmas se encontrem, e possam passar adiante tais conhecimentos.

Quando uma empresa já efetivou a responsabilidade ambiental internamente, chega o momento de externar tais condutas a fim de ser reconhecida, pela população, como sendo uma empresa responsável e preocupada com as questões ambientais. Neste ponto, a empresa deve, através do Marketing Verde, salientar ao consumidor a importância que a utilização de tais produtos ou serviços tem para a continuidade e o real aperfeiçoamento destas práticas.

O fato do tema marketing verde estar em ascensão dentro do ambiente empresarial, devido em parte ao descaso que as mesmas empresas tiveram perante os recursos naturais e suas conseqüências nocivas no passado, evidencia que esta ferramenta é de grande importância, quando se almeja tornar público o trabalho realizado e a preocupação com o meio ambiente.

Conforme o site da Ethos (2003):

O Marketing Verde parte do princípio de que o marketing não precisa ser considerado um inimigo do meio ambiente e que a maioria dos produtos e serviços tendem a se tornar mais verdes, a fim de refletir a crescente consciência empresarial em relação às preocupações do consumidor.

A partir deste conceito, pode se entender que o marketing verde mostra um lado da empresa onde o comportamento de quem produz, e o que se produz, está associado a

práticas responsáveis e comprometidas com a natureza. O especialista em marketing verde Loureiro (2003), disse em entrevista ao jornal Gazeta Mercantil que:

O marketing verde surge como uma vertente de grande competência, a exemplo do que aconteceu com o marketing social e o marketing político. Ele procura mostrar ao consumidor, através de estratégias específicas, que um produto é ambientalmente correto.

Hoje em dia existe uma série de padrões, internacionalmente reconhecidos, que faz da gestão ambiental uma prática eficaz e controlada, dando suporte aos programas ambientais existentes nas empresas.

### **2.1.1 ISO 14000**

Para que a gestão ambiental possa ter uma homogeneização em sua prática, o padrão ISO 14000 colabora dando suporte às ações ambientais da empresa, de maneira que se possa controlar e obter resultados dentro de um limite estabelecido.

Segundo o site da HSO (2003): “A ISO 14000 é uma série de padrões internacionalmente reconhecidos por estruturar o sistema de gestão ambiental (SGA) de uma organização e o gerenciamento do desempenho ambiental”

Dentro do padrão ISO 14000 existe uma outra configuração, que conforme o site da HSO: “A ISO 14001 é o documento base da série de padrões ISO 14000, e foi elaborada após o sucesso dos padrões de qualidade da série ISO 9000. Sendo específico para os elementos mínimos de um SGA efetivo (EMS)”.

Apesar do padrão ISO contribuir para uma melhor e mais eficaz gestão ambiental, é necessário que se tenha em mente que nenhum padrão documental é maior do que uma real consciência de que a natureza e a sociedade devem caminhar juntas em prol dos reais benefícios.

Quando se fala em reais benefícios, uma empresa deve ter o objetivo real de contribuir com a questão social e ambiental, e não apenas pelo fato de ser uma vantagem competitiva ou um diferencial documental.

Segundo Humberg (1998, p. 22):

Certificações caracterizam um comportamento ético, mesmo que essa não tenha sido a motivação principal dos dirigentes. Mas, para implementá-lo de fato, é preciso criar um programa mais abrangente, que deve caracterizar o comportamento de todos, dos acionistas aos peões.

Hoje em dia, os padrões ISO juntamente com a responsabilidade social e ambiental, são indicativos de que a empresa tem um sério compromisso com a comunidade e o meio onde sobrevivem. Este comprometimento em relação a causas sociais e ambientais, além da preocupação que demonstra, serve como uma excelente ferramenta de marketing.

## **2.2 Marketing**

Para se realizar um Planejamento Estratégico de Marketing, antes de tudo faz-se necessário o conhecimento do que vem a ser Marketing, e em seguida o Planejamento Estratégico propriamente dito.

As empresas que realmente quiserem crescer e se desenvolver não poderão ter mais dúvidas sobre a supremacia do cliente em relação as suas prioridades e decisões. Marketing não é mais uma área de atuação empresarial. É um modo de ser, de pensar e de agir de toda a organização.

Conforme Mckenna (1997, p. 40-41):

Marketing é desenvolver e manter relações com a infra-estrutura e com os clientes. É integrar os clientes no projeto, desenvolvimento, produção e

processo de vendas da empresa. A fim de obter uma posição de destaque em qualquer setor, a empresa inteira tem que pensar em termos de marketing.

Dentro do processo de responsabilidade social e ambiental, pode-se realizar um processo de planejamento para otimizar a sua efetiva realização. Para isso faz-se de extrema importância conhecer o Mix de Marketing (4 P's – Produto, Preço, Praça e Promoção), e a partir disso ter embasamento para agregar valor a cada um dos P's sobre a ótica da responsabilidade.

### **2.3 O Mix de Marketing**

Para dar sustentação à fundamentação conceitual, é importante ressaltar o chamando mix de marketing, que conforme Nickels e Wood (1999, p. 11): “O mix de marketing também é conhecido como composto de marketing ou quatro Ps por causa dos quatro elementos que podem ser lembrados através de suas iniciais: produto, preço, praça e promoção.”

No caso da Transportadora Binotto, o produto em si é um serviço, e para isso deve ser percebido de maneira satisfatória pelo consumidor. O preço deve ser competitivo devido à concorrência cada vez mais acirrada, mesmo porque o preço ainda é um fator extremamente relevante na hora de escolher um fornecedor de serviços. O produto deverá chegar ao lugar certo, com o tempo previsto e, além disso, as ferramentas promocionais deverão fazer parte da realidade da empresa a fim de divulgar sua marca e seus serviços.

Segundo Cobra (1992, p. 43-44) “[...] é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, [...] com serviços e quantias ao usuário que proporcionem adequados retornos financeiros à organização”.

O autor ainda cita:

É preciso que o preço [...] seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados [...]. [...] é preciso utilizar com efetiva criatividade as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising. A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante [...].

Para que o marketing tenha papel relevante junto à empresa, a sua simples utilização não acarretará benefícios concretos, isto é, o marketing por si só não leva a empresa ao sucesso. Faz-se necessário que a empresa possua uma gerência de marketing comprometida com a mudança e com as novas tendências de mercado.

## **2.4 O Novo Papel da Gerência de Marketing**

Ao longo do tempo, todo e qualquer processo, dentro ou fora da empresa, deve ser atualizado e melhorado para que se tenham condições de “andar” junto com os colaboradores, fornecedores e concorrentes.

Segundo Nickels e Wood (1999, p.11):

A gerência de marketing é o processo de planejar e implementar programas de marketing, medir resultados e fazer ajustes para ter certeza do estabelecimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse.

Kotler (1994, p. 389) diz: “Na medida em que o conceito de marketing alcançar aceitação dentro da empresa, a função de marketing desenvolver-se-á dentro de uma orientação de gerência-geral”.



Dentro de um contexto de evolução da profissão de marketing, Mckenna (1997, p. 228) diz que:

O pessoal de vendas e de marketing do novo século não reconhecerá seus antecessores do século XX. O fornecedor e o vendedor do futuro terão que ser adeptos da tecnologia quanto o engenheiro de hoje. No século XXI, acredito que os profissionais de marketing e de vendas serão tão valorizados quanto os cientistas e engenheiros atuais.

Para a gerência de marketing, saber utilizar as ferramentas adequadas para favorecer a aceitação e o escoamento de seus produtos junto ao consumidor é, sem dúvida, um de seus principais objetivos. Além disso, o fortalecimento da marca junto aos clientes certamente é um dos grandes desafios desta gerência.

O conhecimento e a diferenciação de produto, bem e serviço, bem como suas particularidades devem ser evidentes para o gerente de marketing.

## **2.5 Conceituação de Produto, Bem e Serviço**

A Binotto oferece serviços de transporte, distribuição e logística, entretanto, utiliza-se para execução dos mesmos, de uma gama de produtos (caminhões, combustível, pneus, peças, etc.) para o transporte de bens. Para isso deve-se conceituar o que vem a ser produto, bem e serviço.

Segundo Nickels e Wood (1999, p.162): “Um produto é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Como resultado de esforço empresarial, onde a sobrevivência vem da geração de receitas através da ofertas economicamente produzidas, segundo Kotler (1994, p. 506): “Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.”

Estas afirmações sugerem que pessoas percebem produtos além dos aspectos funcionais concretos; de fato como diz Levitt (1990, p.83): "As pessoas compram produtos (produtos puramente tangíveis, ou produtos puramente intangíveis, ou híbrido de ambos), a fim de resolver problemas. Produtos são ferramentas para a solução de problemas."

Após a conceituação de produtos, evidencia-se agora os conceitos de bens, que segundo Nickels e Wood (1999, p.162):

São produtos tangíveis, como aparelhos de fax e refrigerantes, que podem ser tocados fisicamente. Os bens duráveis são produtos como caminhões, que são utilizados durante um período longo. Por outro lado, bens não-duráveis são produtos, como lápis, utilizados durante um período mais curto.

Outro tema a ser conceituado são os serviços. Neste enfoque da área de Marketing, conforme diz Horovitz (1993, p. 23): "serviço é o conjunto das 'prestações' que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes". Auxiliando na compreensão da natureza do serviço, Kotler (1994, p. 539) enuncia que um "serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico. Segundo Lobos (1993, p. 67):

Entenda-se propriedade como posse física de algum bem. O aspecto de intangibilidade faz com que o serviço não possa ser realmente demonstrado com antecedência, o que não acontece com um produto físico (bem) que pode ser claramente descrito em termos de seus atributos (se não de suas funções): tamanho, partes, materiais e assim por diante.

Diante disso, é necessário conhecer as particularidades dos serviços como meio de facilitar a compreensão e suas reais utilizações.

## 2.6 Particularidades dos Serviços

A Binotto, apesar de transportar bens, e privar pela integridade dos mesmos, é no termo serviço onde a empresa realmente atua. Sendo assim, os termos intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade devem ser compreendidos para elucidar o termo “serviços”.

Os serviços, desdobrados ou mais enfatizados em alguns aspectos, em geral podem ser agrupados, conforme Kotler (1994, p. 541-543), em "quatro características principais”:

- a) Intangibilidade - "não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”;
- b) Inseparabilidade - "são produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final;
- c) Variabilidade - "são altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados;
- d) Perecibilidade - "não podem ser estocados" pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Uma outra particularidade dos serviços é que seu consumo depende de experiência direta ou de comunicação informal. Para Berry e Parasuraman (1992, p. 20) os serviços são:

Dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Nos serviços, tanto o Marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto as comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes.

Mesmo quando "serviços muitas vezes incluem ações tangíveis - como sentar numa aeronave, comer uma refeição, ou levar um equipamento danificado para reparo - o desempenho do serviço em si é basicamente intangível. Como todos desempenhos, serviços têm limites de tempo e compreendem experiência, se deixaram conseqüências" a serem lembradas. A verificação de características tangíveis e intangíveis pode ser um fator importante na definição de um modelo de gerenciamento global dos serviços, para os propósitos deste trabalho.

Uma das diferenças sempre enunciadas pelos autores quanto a "bens e serviços", é o aspecto de tangibilidade. Em geral afirma-se que "bens" são tangíveis e "serviços" são intangíveis. Argumentos freqüentemente utilizados para defender a intangibilidade dos serviços, são os de que uma "amostra do serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos 'custos de produção'. Até mesmo porque a 'Qualidade do Serviço' é uma questão altamente subjetiva" (LOBOS, 1993, p. 22).

Falar de "bens" e de "serviços" deve ser substituído por falar de "tangíveis" e "intangíveis". Segundo Levitt (1990): "princípios podem ser os mesmos, mas a tradução prática pode ser profundamente diferente".

Para Levitt (1990, p. 99): "Geralmente, os produtos tangíveis podem ser diretamente experimentados - vistos, tocados, cheirados, degustados e testados". E geralmente, pode-se fazer isso antes de comprar. Os produtos intangíveis (como transporte, seguros, contabilidade), "raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente."

Exposições como as anteriores, sobre a característica de tangibilidade e classificação dos produtos, levam fatalmente à questão: Afinal, o que é tangível? E, o que é intangível? Uma boa definição que se pode inferir da literatura é que o *tangível* é fruto da *observação* pelos sentidos e o *intangível* é o da *percepção*.

Entre tangível e intangível, um termo sempre aparecerá como fator diferencial: a qualidade. Neste caso, o presente trabalho tratará do assunto no sentido de esclarecer onde a qualidade pode ser percebida em relação ao meio ambiente, e não diretamente ao produto/serviço, como de costume.

## **2.7 Qualidade Relacionada à Questão Ambiental**

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

Segundo Cobra (1992, p. 376): “A qualidade não é uma noção monolítica; inclui certo número de componentes que correspondem a diferentes pontos de vista adotados pelos organismos interessados – legisladores, consumidores e produtores”.

Na formulação de um conceito de qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido e que seja uma linguagem comum por toda a empresa.

A adoção de um conceito de qualidade é passo fundamental para uma empresa e neste sentido este estudo se direciona. No caso de uma empresa de transportes, o fator qualidade está ligado ao serviço prestado. Desta forma, o fator qualidade não será focado no serviço em si, mas sim na maneira como o cliente pode perceber a qualidade aliada ao meio-ambiente.

Desde um motor desregulado de um caminhão que, por conseguinte, eliminará maior quantidade de resíduos tóxicos no ambiente, até a educação de um motorista em não perceber que está jogando um papel fora, via-janela, pode ser considerado fatores de baixa qualidade junto ao cliente, cliente potencial, ou mesmo a população de um modo geral.

Perceber a qualidade como fator, não só técnico, mas educacional e cultural de uma empresa, sem dúvida nenhuma, faz parte das estratégias para melhorar a conduta técnica do serviço, bem como contribuir para a melhoria das relações entre o homem, o caminhão e o meio ambiente, e então otimizar as relações e a percepção de qualidade junto ao consumidor.

## 2.8 Estratégia

Em qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, deve-se sempre preocupar-se em que mercados entrar, a que consumidor servir, quais produtos fazer e como fazê-los.

Pode-se estar tratando de um simples negócio, um órgão público ou até mesmo de uma organização sem fins lucrativos. Entretanto, faz-se de extrema necessidade a tomada de decisões e estratégias de Marketing. Segundo Nickels e Wood (1999, p. 20): “Estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização”. Isto quer dizer que a estratégia delimita onde você está, para onde vai e como poderá chegar lá.

É comum confundir estratégias com objetivos, entretanto Cobra (1992, p.71) explica que: “Os objetivos ajudam a direcionar os esforços e as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para se atingirem os objetivos”.

Para que os caminhos sejam percorridos e as estratégias não percam o rumo, a organização deve evitar a chamada *miopia de marketing*. Nickels e Wood (1999, p.20) lembra

Levitt que miopia de marketing: “[...] é a tendência de ver a organização como um meio de produzir bens e serviços, em vez de um meio de criar e satisfazer clientes”.

### **2.8.1 Estratégias para serviços**

É de essencial importância que as empresas não confundam estratégias para serviços com estratégias para produtos, mesmo porque existem fatores como a percepção por parte do consumidor, os aspectos tangíveis e intangíveis que os diferenciam e até mesmo as diferenças pessoais por parte de quem utiliza serviços e quem utiliza produtos.

O fator confiança é sempre evidenciado numa relação de troca, entretanto quando compete a serviços, este fator passa ter maior relevância devido à incapacidade de mensuração imediata. Este diferencial estratégico deve ser abordado, bem como as demais estratégias na montagem do planejamento estratégico de marketing.

## **2.9 Planejamento Estratégico de Marketing**

Resumidamente, pode se entender planejamento estratégico de marketing como sendo um conjunto de ações, programadas e analisadas, para atingir certos objetivos.

Cobra (1992, p. 51) diz: “Na busca pela satisfação de necessidades recíprocas organizacionais e de consumidores e clientes, uma instituição precisa planejar o seu futuro. Mais do que isso, precisa ser viável, sobrevivendo e crescendo quando possível”. Conforme Boone (1998): as etapas básicas do processo do planejamento de marketing são a definição da missão, determinação dos objetivos, as estimativas dos recursos organizacionais e avaliação dos riscos ambientais e oportunidades, a formulação da estratégia de marketing e sua

implementação, através de planos operacionais e o monitoramento e a adaptação baseados em retroalimentação.

### **2.9.1 Plano de marketing**

De acordo com o planejamento estratégico, a instituição pretende conhecer seus pontos fortes e fracos, evidenciando suas oportunidades e se precavendo em relação às ameaças.

Segundo Cobra (1992, p. 88): “O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados”.

Conforme Kotler (1994) o processo do plano de marketing deve passar pela seguinte composição:

#### **2.9.1.1 Sumário executivo**

- Deve conter de forma clara os dados concernentes à situação da empresa, produto e todos os pontos que serão à base de trabalho para o objetivo esperado.

#### **2.9.1.2 Situação atual de marketing**

- Ao querer entrar no mercado a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:



- Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra; ·
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado; ·
- Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento;
- Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição; ·
- Determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como:
  - Características Geográficas:

Busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.
  - Características Demográficas:

Busca variáveis demográficas tais como idade, o sexo, a renda, a profissão etc.. É uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.

- Características Psicográficas:

As variações psicográficas se referem ao indivíduo e seus aspectos tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

### 2.9.1.3 Análise das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas

A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes.

Ameaças são os riscos do ambiente externo que podem comprometer as atitudes dentro da organização. Já as forças e fraquezas, são os recursos e falhas, respectivamente, na parte interna da empresa.

### 2.9.1.4 Objetivos

Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de premissa fundamental o objetivo. O objetivo compõe-se de três elementos:

- 1) O atributo específico escolhido como medida de eficiência. Exemplo: lucro
- 2) O padrão de escala em que o atributo é medido. Exemplo: lucro bruto

- 3) A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir. Exemplo: 40% de lucro bruto. Kotler (1994) divide os objetivos em dois:
- o Financeiros - que determina objetivos financeiros como taxa de retorno sobre o investimento, volume de receita, fluxo de caixa, lucro líquido;
  - o Marketing - os objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de marketing.

#### 2.9.1.5 Estratégia de marketing

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

Estratégia de marketing no estágio de introdução: Ao lançar um produto novo, a administração de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto.

#### 2.9.1.6 Programas de ação

A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Neste tópico deve-se esclarecer questionamentos tais como: O que será feito? Quando será feito? Quem fará? Quanto custará? Qual o resultado projetado?

#### 2.9.1.7 Demonstração de resultado projetado

Em paralelo ao plano de ação é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final.

#### 2.9.1.8 Controle de marketing

A última seção do plano delineia os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. O controle de marketing é a seqüência natural do planejamento de marketing.

### 3 METODOLOGIA

Para ser realizado um trabalho científico, este deve possuir uma estrutura específica. A partir de seu tema, problema e objetivos, anteriormente já definidos, necessita-se mostrar a metodologia usada para o desenvolvimento deste trabalho. A pesquisa deste trabalho possui um caráter qualitativo, pois, conforme Roesch (1996), a pesquisa qualitativa é adequada quando se pretende propor algum plano, ou seja, um plano de metas intervindo diretamente na situação.

Este estudo enquadra-se, nas classes de pesquisa exploratória e descritiva. É uma pesquisa exploratória porque estão envolvidas a pesquisa bibliográfica enquanto busca-se ampliar e aprofundar conhecimentos relacionados a estrutura organizacional, planejamento estratégico de marketing e responsabilidade social e ambiental da empresa. A pesquisa é exploratória, pois segundo Mattar (1999) esta pesquisa tem por objetivo prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em questão. Conforme Mattar (1999) a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Neste trabalho foram feitos levantamentos de dados primários e secundários, por meio de consulta de dados, de levantamento de experiências e da observação informal.

#### 3.1 Dados Primários

Segundo Mattar (1999) os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, mas o são com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Além deste levantamento, no âmbito da comunicação quanto ao grau de estruturação e disfarce, qualifica-se como não estruturado e não disfarçado, pois conforme Mattar (1999) neste não há estruturação pré-definida das perguntas e das respostas.

Destaque ainda para a observação natural, assim como conceitua Mattar (1999) compreende observar o comportamento ou fato no ambiente natural em que ele ocorre, sendo assim na análise da organização *in loco*. Além disto, entrevistas semi estruturadas foram ainda utilizadas, objetivando através da conversação obter dados relevantes ao estudo.

### 3.2 Dados Secundários

Segundo Mattar (1999, p. 134) “são aqueles que já foram coletados, tabulados e às vezes, até analisados [...]”, ou seja, são documentos já contidos na organização por meio de documentos, relatórios, pesquisas, manuais ou qualquer outro expresso escrito composto de informações que possam ser úteis na pesquisa.

Serviram no estudo dados secundários como a análise documental da empresa. Além de documentos eletrônicos, foram analisados documentos como manuais internos, relatório de planejamento estratégico, resumos sobre disposição física e financeira da empresa, home page oficial da empresa, além de diversos folders de circulação interna e externa. Estes auxiliaram na definição de objetivos do trabalho e formaram o referencial para elaborar a fundamentação dos resultados.

É descritiva, pois para justificar e melhor compatibilizar os objetivos, fez-se coleta de dados primários por pesquisa de campo quanto à realidade do trabalho na empresa. Dados também foram coletados para o desenvolvimento dos resultados pretendidos pelo estudo, visando obter e analisar informações para o objetivo fim do trabalho. Conforme Mattar (1999) as pesquisas descritivas tem por objetivo expor o fenômeno em estudo, ao invés de procurar verificar as relações entre variáveis que expliquem este fenômeno, sendo assim a exposição do fenômeno em estudo é objeto essencial deste trabalho.

### 3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi iniciada com a pesquisa documental e bibliográfica, que de acordo com Lakatos (1992) subdivide-se em:

- observação direta intensiva, com as técnicas da:
  - observação - utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade;
  - entrevista – é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.
- observação direta extensiva, apresentando as técnicas:
  - formulário – roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisador;
  - história de vida – tenta obter dados relativos à “experiência íntima” de maneira que tenha significado importante para o conhecimento do objeto em estudo;
  - pesquisa de mercado - é a obtenção de informações sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática, tendo em vista ajudar o processo decisivo, minimizando a margem de erros.

Neste trabalho não foi utilizados formulários.

### 3.4 Limitações

O presente trabalho apresentou limitações no aspecto finanças, pela impossibilidade de acesso a dados que justificassem uma projeção de resultados coerente e condizente com a realidade da empresa.

Segundo a Diretora Financeira da Transportadora Binotto, Elizabeth Binotto, uma detalhada projeção faria com que o presente trabalho perdesse o foco, e principalmente, tornasse o mesmo inviável, mesmo porque, segundo a mesma, uma projeção coerente faria com que o trabalho tivesse no mínimo o dobro de páginas além dos dados não poderem ser fornecidos por questão de estratégia da empresa.

Apesar destas limitações, o presente trabalho não perdeu seu foco, como poderá ser visto a seguir.



## **4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

### **4.1 Diagnóstico Situacional**

Nesta etapa do desenvolvimento do Planejamento Estratégico, faz-se necessário uma profunda análise do ambiente no qual a referida empresa está inserida. A partir disso será possível identificar os problemas e as dificuldades em seu desempenho, bem como transformar possíveis problemas e ameaças em oportunidades de negócio.

O diagnóstico situacional tem importância ímpar no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico de Marketing, pois a partir dele pode-se obter subsídios para a elaboração do prognóstico.

#### **4.1.1 Avaliação do Ambiente Externo**

Esta etapa do trabalho visa identificar as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa, bem como visualizar as melhores maneiras de usufruir ou evitar tais situações. O ambiente está fora do controle da empresa, porém afeta o seu comportamento e vice-versa (OLIVEIRA, 1991).

São inúmeros os determinantes externos que exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas de transportes. Estas variáveis determinam as condições pela qual a empresa está sujeita, e seu entendimento e delimitação é de fundamental importância para que a mesma tenha condições concretas de sobrevivência dentro do concorrido mercado de transportes. Além disso, o ambiente externo comporta o meio ambiente e a sociedade de um modo geral, temas estes fundamentais para a concretização do planejamento em questão.

#### 4.1.1.1 Variáveis Econômico-Financeiras

O Brasil vem enfrentando nos últimos anos, sucessivas crises cambiais, elevação das taxas de juros, instabilidade da moeda, entre outros fatores econômico-financeiros. Estas constantes flutuações têm impactos diretos na realidade de uma empresa de transportes, devido a ligação que esta possui com diversos níveis e condições empresarias.

A Transportadora Binotto, por exemplo, transporta cargas para os mais variados tipos de indústrias, e depende de uma gama imensa de fornecedores para a realização de seus serviços. Muitas indústrias tendo sua produção diretamente ligada ao dólar, neste caso, comportam-se de maneira instável diante das incertezas e variações do mercado, gerando à transportadora uma impossibilidade de manter o cliente por períodos longos sem se preocupar com negociações de preço e condições de pagamento, para que este cliente possa continuar utilizando os serviços da Binotto. Sem dúvida, estes impasses burocratizam certas negociações, no sentido de que as renovações contratuais despendem tempo e dinheiro, além de muitas vezes o negócio ficar oneroso para uma das partes envolvidas.

Outro fator importante diz respeito à utilização de maquinário e equipamentos importados para a realização de serviços. Pode-se citar como exemplo os radares de localização de caminhões e veículos em geral, que necessitam de manutenção e atualização, e estas são realizadas por uma empresa brasileira de capital estrangeiro. Durante a última grande alta do dólar, quando este beirou os 4 reais, esta empresa teve um repasse em seus preços em mais de 30%, e isto provocou um desequilíbrio nos gastos da Binotto, que possui contrato de 5 anos com este fornecedor, e preços diretamente atrelados ao dólar.

Além disso, os aumentos constantes dos combustíveis e as péssimas condições da malha viária do país servem para encarecer o serviço, visto que as quebras de veículos tornam-se mais elevadas devido ao descaso dos governantes em relação à conservação das

estradas. Desta mesma forma, aumenta as trocas de peças, e por consequência o descarte, e sem dúvida, o consumo de combustível e a emissão de poluentes nocivos ao meio ambiente e à saúde da população tornam-se mais elevados.

Mesmo que o Plano Real tenha provocado uma grande redução nas taxas de inflação, esta baixa veio acompanhada de outros fatores, como o baixo crescimento da economia nacional, que cresceu em torno de 0,2% em 2002, bem como a retração da indústria. No ano de 2002, o produto interno bruto (PIB) *per capita* teve um crescimento médio de 0,92%, e o PIB cresceu 2,29%, considerados baixos, segundo o site da Folha de São Paulo (2003). É o crescimento contínuo do PIB que permite às empresas se beneficiarem das economias de escala e de aprendizado provenientes de mercados internos em permanente expansão incrementando a competitividade da indústria, e por conseguinte o crescimento da necessidade de utilização do transporte para o escoamento desta produção.

Segundo ainda o site da Folha de São Paulo (2003):

Os desafios do ano passado inibiram também os investimentos. A Formação Bruta de Capital Fixo (investimentos em construção civil e máquinas e equipamentos) apresentou queda de 4,1% ante 2001, confirmando que o setor industrial não tem ampliado a capacidade produtiva.

Apesar da Transportadora Binotto ser uma empresa catarinense, sua atuação no mercado está relacionada à praticamente todo o território nacional, não tendo em Santa Catarina seu principal foco de mercado, sendo São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul seus mercados mais atrativos. Entretanto, seu centro administrativo encontra-se situado no estado, e os incentivos econômico-financeiros para a manutenção das condições da empresa, partem de Santa Catarina.

Para isso, estes incentivos são de vital importância para que a Binotto sobreviva no mercado de transportes, ou seja, apesar da empresa atuar em praticamente todo o Brasil, Santa Catarina gera os incentivos que a faz manter suas atividades. Portanto, o crescimento

econômico-financeiro do estado é a mola-propulsora para o crescimento da empresa e para sua manutenção.

#### 4.1.1.2 Variável Política e Legal

Fatores como o excesso de encargos trabalhistas, legislação defasada, cargas tributárias elevadas, burocracia, entre outros, vêm tornando cada vez mais complicada a manutenção e até mesmo a sobrevivência das empresas dentro de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

O sistema tributário, que espera por reformas o mais rápido possível é, sem dúvida, o mais grave problema, afetando de forma integral a competitividade da produção nacional e de todos os elementos interligados a tal produção, como o transporte de cargas. O número excessivo de tributos existentes implica custos acessórios elevados para os contribuintes e, sem dúvida, para as empresas.

As variáveis legais diretamente relacionadas à Transportadora Binotto são os impostos diretos e indiretos que incidem sobre a prestação do serviço (transporte), como PIS/COFINS, ISS, IR e ICMS, sendo este último, cobrado do cliente e retido pela transportadora para posterior recolhimento (débitos - créditos = valor a pagar). Ela também se credita do ICMS dos insumos, como combustíveis, pneus e da própria compra de novos equipamentos.

A grande dificuldade enfrentada com a incidência desses impostos, é normalmente com transportadoras que sonegam tais impostos, pois estes encargos são fatores que diferenciam a atuação de uma empresa devido a seus altos valores. Entretanto os clientes, principalmente os maiores e mais bem organizados, para contratar esses serviços exigem das transportadoras todas as certidões negativas possíveis, como (ICMS, IR, ISS, FGTS, INPS,

PIS/COFINS, Protestos, Ações Trabalhistas, entre outros). Sendo assim, os concorrentes que não estão em dia com suas obrigações, enfrentam muitas barreiras e tem a sua atuação bastante limitada.

Apesar das grandes empresas optarem por serviços de transportadoras que estejam “em dia” com suas obrigações, ainda há um grande mercado a ser explorado em relação àquelas empresas que se utilizam do transporte sem conhecer a fundo o perfil e a realidade da empresa. É uma perda para a Binotto e para o cliente que ficará a mercê da sorte.

Outro fator que implica dificuldades para a empresa, é o pagamento de pedágios. No Brasil, o pedágio ainda é formulado e cobrado de maneira equivocada, isto é, lugares onde a necessidade de um pedágio é mais evidente, não há esta cobrança, sendo a recíproca verdadeira. Além disso, não existe nenhuma lei que beneficie uma empresa de transportes que está em dia com suas obrigações, em relação ao pagamento de pedágios, sendo que um caminhão pode passar duas vezes ou mais vezes num mesmo dia, pelo mesmo lugar, e mesmo assim ter que pagar em todas estas ocasiões, gerando um custo a mais.

#### 4.1.1.3 Variável Sócio-Cultural

As condições sociais da população têm, sem nenhuma dúvida, importantes efeitos sobre a realidade das empresas, particularmente no que diz respeito à educação e qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas, ao padrão de vida dos consumidores, bem como, com a preservação dos recursos naturais do território onde vivem.

A produtividade, a qualidade dos produtos e a preservação da natureza estão ligadas diretamente ao nível de educação e de qualificação da mão-de-obra. Desta mesma forma, a utilização de novas tecnologias e a incorporação de novas tendências só é, de fato concretizada, quando os trabalhadores possuem um bom nível sócio-cultural.

Outro fator diz respeito à distribuição de renda e ao padrão de vida da população, que tem efeitos sobre a realidade das empresas no sentido de melhorar a percepção real sobre a empresa, melhorando o mercado consumidor. Se a empresa possui um nível elevado de qualidade e comprometimento com a sociedade e o meio ambiente, uma população melhor educada, irá perceber este diferencial com maior facilidade.

Como as atividades da Transportadora Binotto estão diretamente ligadas à indústria, é de se esperar que o crescimento da mesma far-se-á mediante o crescimento do setor secundário. Sendo assim, as altas taxas de desemprego fazem com que boa parte da população não tenha acesso a condições dignas de vida. Desta forma há uma extrema dificuldade de crescimento do comércio, do turismo e de maneira estreitamente ligada a estes dois outros ramos, a indústria e as empresas de transporte por conseguinte.

O agravamento da crise social traz reflexos negativos sobre a qualidade de vida da população, e de forma interligada, às ações que a população exerce sobre as cidades e o meio ambiente. Estes reflexos são ainda mais nítidos na explosão da violência urbana, devido à falta de perspectivas da população, no crescimento das favelas que de forma brutal contribuem para degradação do espaço onde estão localizadas, seja no aspecto de vida social, seja no aspecto da natureza.

Os reflexos negativos citados acima, contribuem de forma complexa para que as empresas de um modo geral, e as de transportes, não cresçam de forma esperada. Sem dúvida, o crescimento social e ambiental do país é o crescimento da economia e de todos os fatores relacionados a ela.

#### 4.1.1.4 Variável Demográfica

A população residente em um lugar, sem dúvidas, é o fator principal para a realidade de tudo que está direta ou indiretamente ligado a ela. O aumento da expectativa de vida da população, o número de habitantes do local, a diminuição da taxa de mortalidade infantil, a urbanização, entre outros fatores, contribuem diretamente para o aumento da procura por serviços. Por conseguinte, este aumento tem ligações extremas com o aumento da produção industrial e da procura por transportes.

Segundo dados coletados no site do IBGE (2003) referentes ao Censo de 2000, a esperança de vida ao nascer aumentou em pouco mais de 3 anos nesta última década, passando de 65,75 em 1990 para 68,82 anos em 2001. Em relação ao número de habitantes o Brasil passou de 157.070.163 em 1996 para 169.799.170 habitantes em 2000, tendo um aumento populacional em torno de 7,5% neste intervalo. A taxa de mortalidade infantil nos últimos 10 anos declinaram em 15,5%, já a taxa de mortalidade geral diminuiu 1,52%.

A taxa de natalidade no Brasil diminuiu 3,61% de 1991 para cá, e juntamente com os dados anteriores mostram que o país está “esticando” a vida de sua população e diminuindo as taxas de mortalidade, sendo que nos próximos anos haverá uma mudança significativa na faixa etária consumidora do Brasil, gerando impactos em todos os níveis da economia.

Segundo ainda o site do IBGE (2003), as empresas de transportes de cargas, em 2001, ocuparam 389.421 pessoas e pagaram em média 17% a mais que o ano anterior, em relação à salários, retiradas e outras remunerações, significando aumento no setor.

#### 4.1.1.5 Variável Tecnológica

No dias de hoje, a tecnologia e seu adequado uso tornaram-se condições indispensáveis para o desenvolvimento de qualquer empresa. Diante de novos desafios, de uma concorrência cada vez mais acirrada e da instabilidade do ambiente, a tecnologia é uma ferramenta e um diferencial extremamente importante para que as empresas otimizem seus processos de maneira eficaz e integrada.

Nos últimos 10 anos uma nova realidade tomou conta das empresas em todo o mundo, foi a chamada tecnologia da informação. O que antigamente dependia de horas de trabalho, hoje pode ser feito em minutos. As empresas que não incorporarem esta nova tecnologia em sua realidade, certamente estarão fadadas ao insucesso e as dificuldades extremas do mercado.

A Binotto não possui nenhum enfrentamento com o ambiente externo, em relação à tecnologia, devido ao fato da mesma possuir tecnologia de ponta, e ser alvo constante de benchmarking por parte das demais concorrentes.

#### 4.1.1.6 Variável Ecológica

O marco para discussão do meio ambiente no mundo foi a ECO-92, onde os especialistas começaram a se preocupar com o desenvolvimento sustentável. De lá para cá, muitas empresas brasileiras começaram a ter reais preocupações com o meio ambiente, e a fazer disso um negócio rentável em longo prazo. Além disso, gerou grande impacto sobre a sociedade e seu comportamento.

Sem dúvida nenhuma, a preocupação e formulação de ações referentes ao meio ambiente fazem parte de um dos inúmeros fatores de diferencial competitivo das empresas, e



não deve ser deixado de lado, visto que os impactos positivos destas ações são imensuráveis, sendo a recíproca também verdadeira.

O setor de transportes, sem dúvida, provoca diversos impactos ambientais, sendo que os mais visíveis e graves são relacionados ao descarte de pneus, óleo e emissão de gases poluentes.

No quesito pneus, os impactos ambientais são mais graves. No Brasil, segundo dados da ANIP (2001), são colocados no mercado aproximadamente 61 milhões de pneus por ano, sendo que cerca de 38 milhões são resultados da produção nacional e 23 milhões são pneus reaproveitados (usados importados e recauchutados).

Independentemente do avanço da legislação brasileira, algumas empresas já estão trabalhando no sentido de transformar o que sempre foi rejeitado em fonte de renda. Um exemplo é a reutilização de pneus velhos e novos que não passaram no controle de qualidade das indústrias pela Borcol, Indústria de Borracha (Sorocaba-SP), que transforma cerca de 5,5 milhões de carcaças por ano em 8,4 milhões de peças, entre capachos, tapetes para banheiros e automóveis, pisos antiderrapantes e pelétes emborrachados (FARRO, 1997).

Os pneus ainda podem ser reciclados, através da fabricação de novos pneus e câmaras de ar, utilizados na geração de energia através da queima e para o reaproveitamento de pneus em obras de pavimentação, como na construção de estradas.

Em relação ao óleo de motor, a alternativa mais viável é a reciclagem, feita por empresas especializadas, que possuem as condições exatas de armazenamento, transporte e reutilização do óleo descartado. Atualmente, muitas empresas vêm adotando o programa chamado 3 R (Reduzir, Reciclar e Reutilizar) que segundo o site ecoponto (2003): "Para além de soluções de tratamento do lixo, saber como não produzir tanto, como dar uso a coisas já utilizadas e que seguimento dar ao restante que não podemos aproveitar".

No quesito da emissão de gases poluentes, a alternativa mais viável está relacionada à regulagem periódica dos motores e ao treinamento dos motoristas para que estes utilizem o caminhão de maneira correta e coerente.

Apesar de uma empresa de transportes não provocar impactos ambientais tão intensos como empresas siderúrgicas, de confecções, mineradoras, entre outras, ter consciência e trabalhar em prol desta causa, é mais do que estar em dia com suas obrigações sociais e ambientais, é estar trabalhando em prol do desenvolvimento da nação acima de tudo.

#### 4.1.1.7 Serviços Terceirizados e Fornecedores

Em relação a serviços terceirizados a empresa mantém contratos de parceria com proprietários de cavalos-mecânicos (parte frontal) em regime de exclusividade. Neste sistema o agregado (funcionário proprietário do veículo) participa com o cavalo-mecânico e a transportadora com os semi-reboques (carretas).

Os motoristas agregados recebem o mesmo treinamento ministrado aos motoristas de sua frota própria, com carga horária inicial de 36 horas, dividida entre os cursos de direção defensiva, atendimento a clientes, 5 S, relacionamento interpessoal, mecânica básica, princípios da qualidade total, código nacional de trânsito e noções de legislação. Tais cursos são reforçados através de palestras diárias aplicadas na própria empresa e pelas campanhas internas motivacionais.

A empresa possui um rigoroso processo de seleção de terceiros onde são verificados as condições gerais do veículo através de um detalhado “Check List” (sistema de checagem) e investigado junto a Buonny (Sistema de cadastro de motoristas) e outras transportadoras a existência de qualquer apontamento desabonador no cadastro do motorista.

Em relação a fornecedores a empresa utiliza serviços de abastecimento de seus veículos através de uma rede de postos de combustíveis credenciados, interligados eletronicamente com sua matriz. Este sistema confere a sua frota uma condição de rastreamento, que permite monitorar a posição de cada veículo em intervalos de até 6 horas, uma vez que cada posto distancia, em média 400 Km um do outro. A rede de postos conveniados é também utilizada para a troca de informações sobre mudança de roteiros, apoio de emergência na estrada, banco 24 horas e tudo que o motorista precisar para realizar um bom trabalho, de forma segura.

Toda a manutenção dos veículos e equipamentos da transportadora é realizada por concessionárias autorizadas, segundo rigoroso plano de manutenção preventiva e preditiva, planejado e assegurado pela fábrica assegurando aos seus clientes a mais absoluta pontualidade na entrega de seus produtos. Além disso, conta com serviço SCANIA PLUS 24 h, isto é, onde quer que o veículo esteja é garantido com rapidez a solução de eventuais problemas na estrada.

Em relação ao rastreamento de veículos, a Binotto utiliza os serviços da Autotrac, empresa que tem entre seus sócios o tri-campeão mundial de fórmula 1, Nélson Piquet (majoritário), o Bradesco (maior banco privado nacional), a Qualcomm Incorporated (empresa americana líder em comunicação sem fio, com sede em San Diego, Califórnia) e o BNDESpa.

O sistema utilizado é o OmniSAT de comunicação móvel de dados e rastreamento de frotas via satélite. Basicamente, o sistema permite a comunicação de dados (mensagens) entre os veículos e a empresa (e vice-versa), o rastreamento do deslocamento do veículo em mapas digitais e o monitoramento das condições do veículo e da carga (velocidade, temperatura, abertura de portas, rotas, etc).

A utilização de serviços de terceiros, bem como as relações com fornecedores servem de apoio para o crescimento e manutenção de mercado. Já os bons relacionamentos entre estas partes dão a Binotto a garantia de oferecer serviços de ponta, com qualidade.

#### 4.1.1.8 Considerações sobre área de atuação, posição de mercado e concorrentes

Dentro de sua área de atuação, segundo relatórios internos da Binotto, a empresa possui o seguinte percentual em relação a volume de vendas em moeda corrente (R\$): Região Sudeste (31%); Região de São Paulo (28%); Região Florestal (16%); Região Sul (11%); Região Nordeste (8%); e Região do Espírito Santo (6%). Já em relação a volume de vendas em toneladas possui a seguinte disposição: Região Sudeste (62%); Região do Espírito Santo (23%); Região de São Paulo (17%); Região Sul (8%); Região Nordeste (4%); e Região CD's (Centros de Distribuição) (3%).

Quanto à posição de mercado, segundo a Revista Transporte Moderno (2002), a Transportadora Binotto foi a 4ª empresa de transporte do país pelo balanço de 2002, estando entre as 10 maiores em poder de liquidez. Fato este, que demonstra o crescimento bastante acelerado da empresa neste segmento (em relação ao balanço), sendo que na primeira pesquisa feita por esta mesma revista, no ano de 1992, a empresa alocava-se na 103ª posição, dando ao longo desses últimos nove anos um salto considerável, mostrando o empenho desta empresa na conquista de novos clientes e mercados.

Para se ter uma posição ainda mais precisa sobre este crescimento, pode-se notar a evolução de vendas (em R\$) nestes últimos 6 anos, que saltou de pouco mais de R\$ 42 mi, em 1997, pra mais de R\$ 180 mi neste ultimo ano, sendo que neste mesmo período a evolução de expedição (em toneladas) passou de 1,9 mi para mais de 3 mi, segundo dados da própria empresa.

Um dos pontos da “Visão Binotto” para o ano de 2007, segundo relatórios internos, é alcançar a receita de 1 bi (R\$), firmando-se assim como a número 1 em transportes de cargas rodoviárias no Brasil, demonstrando-se desta forma o comprometimento com o crescimento existente na realidade da Binotto

Pode-se citar como principais concorrentes em seus diversos níveis: Local: Transportadora Zappellini; Estadual: Transportadora Dalçoquio; Regional: Transportadora Delara; Nacional: Transportadora Dela Volpe; Internacional: ALL - América Latina Logística - transporte ferroviário (atua nas regiões Sul, Sudeste e Mercosul).

A área de maior concorrência é a região Sudeste, centro econômico do país, e onde a Transportadora Binotto efetua o maior número de transações financeiras e operacionais. A área de menor concorrência é a região Norte, devido à existência de empresas de pequeno porte, e pelo fato da Binotto ser uma das poucas empresas de transportes que atua, em pequeno grau, naquela região.

#### 4.1.1.9 Considerações sobre clientes

Os principais clientes Binotto, em relação ao segmento, são: *Alumínio*: Alcoa e Consórcio Alumar; *Automobilístico*: Volkswagen; *Bebidas*: Ambev, Cervejarias Kaiser, Coca-Cola e Bavária; *Chapa de Madeira*: Duratex S/A, Eucatex S/A, Tafisa S/A e Satipel S/A; *Embalagens Metálicas*: Crow Cork e Latapack; *Embalagens Plásticas*: Alcoa, Engenpack, Engenet e Tapon Corona; *Ferro e Aço*: Nova Cia Siderúrgica Paulista – COSIPA; *Florestal*: Aracruz Celulose S/A, Votorantin Celulose e Papel S/A e Satipel S/A; *Papel e Celulose*: Aracruz Celulose S/A, Bahia Sul Celulose S/A, Klabin S/A e Igaras; *Petroquímica*: OPP / Triken e Shell Lubrificantes. Já os principais clientes em potencial de conquista são os

fabricantes de automóveis no segmento de transporte de autopeças, como: Chevrolet, Fiat, Ford, Renault e Peugeot.

#### 4.1.1.10 Oportunidades e ameaças para a Transportadora Binotto S.A.

##### **Oportunidades**

- Ausência de programas sociais e ambientais efetivos por parte de outras empresas de transportes;
- Contato direto com o meio ambiente devido ao transporte de madeira para as maiores empresas madeireiras do país;
- Contato direto com empresas de grande porte, podendo criar parcerias sociais e ambientais; e
- Utilização dos baús, siders, carretas como meio de propaganda para um programa ambiental e social.

##### **Ameaças**

- Empresas menores, que devido ao não pagamento de tributos corretamente, competem diretamente em preços;
- Outras empresas de transportes que já possuam certificação ISO 14000 e sejam responsáveis social e ambientalmente;
- Diminuição do PIB e do poder de compra dos consumidores devido às altas taxas de juros e retração econômica, afetando a indústria e diretamente todas as demais empresas dependentes deste sistema;
- Preços elevados na cobrança de pedágios, e ausência de leis que beneficiem empresas responsáveis.

#### 4.1.2 Análise do ambiente interno

Para se elaborar um Planejamento Estratégico de Marketing, depois de analisado o ambiente externo à organização, faz-se necessário o conhecimento do que vem a ser o ambiente interno e as razões para sua compreensão.

Segundo Oliveira (1989, p.75): “A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado”.

Ao se avaliar o ambiente interno à organização, faz-se necessário considerar e compreender alguns fatores internos que têm influências diretas sobre o desempenho da empresa.

##### 4.1.2.1 Histórico da empresa

A empresa foi fundada no ano de 1969 por Emílio Binotto e já atua no mercado há 33 anos, porém sua história começou no ano de 1950 quando o Sr. Emílio saiu da cidade de Ibicui-SC para servir o exército dando baixa no ano de 1952. Procurando emprego em Campos Novos-SC conseguiu ingressar na Madeireira Marcellense onde permaneceu por dois anos com mais dois motoristas trabalhando com um antigo caminhão F-8. Em 1955 o dono da madeireira comprou um Alfa Romeo, e como ninguém queria trabalhar com aquele caminhão, o Sr. Emílio escalou-se para transportar madeira para a construção de Brasília. Foi aí que começou sua caminhada de empreendedor.

Primeiramente, o Sr. Emílio conseguiu comprar 40% do caminhão e pagar o restante com o salário. Em 1959 completava nove anos de trabalho na madeireira quando

conseguiu pagar os 60% restantes do caminhão e começou a viajar para onde tinha serviço continuando assim até 1961. Em 1962 comprou o seu primeiro caminhão Scania (o primeiro vendido em Lages-SC). No ano seguinte comprou mais dois caminhões que transportavam cargas para Salvador, Pará e Arredores.

Em 1964, atendendo uma lei pela qual, quem possuía mais de três caminhões deveria ter registro, abriu uma firma individual. Em 1965 foi comprar um caminhão e acabou voltando com dois, e assim foi investindo em caminhões, ampliando e atualizando sua frota. Em 1969, já com dez caminhões sob sua responsabilidade e precisando coordenar os trabalhos fez sua sétima viagem naquele ano, parando de trabalhar na estrada e passou a arrumar cargas, controlando os trabalhos e cuidando da manutenção dos caminhões. Em 1976 foi fundada a transportadora Binotto Zapellini, cuja sociedade encerrou-se em 1979, época em que a transportadora mudou-se para o atual endereço com o nome de Binotto e Netto. Em 1983 a Transportadora Binotto passou por uma reorganização (reengenharia) e já com o envolvimento dos filhos foi fundada a Binotto S/A.

Para uma empresa que começou sua história transportando madeira do Sul para construção de Brasília, experiência é o que não lhe falta. Em 1990 transportava madeira das florestas da Copener, pelo Porto de Salvador, com destino à Europa. Transportou de Minas Gerais para o porto de Ilhéus, também com destino ao velho mundo. Hoje a Binotto transporta só para a Aracruz Celulose em torno de 700.000 toneladas de madeira ao ano. São mais 9.000.000 de quilômetros rodados só neste segmento.



#### 4.1.2.2 Aspectos gerais da empresa

A Transportadora Binotto, situada à rua: Major Bibiano R. de Lima, 194, na cidade de Lages-SC, é uma empresa que tem como produto final a logística, o transporte e a distribuição de cargas.

É uma sociedade anônima de capital fechado composta de cinco acionistas posicionados da seguinte forma em relação ao número de ações ordinárias: Emílio Binotto (917900); Edílson Sérgio Binotto (134000); Elizabeth Binotto Bazzo (134000); Edmilson Binotto (134000) e Djalma Miranda (19100), e subordinada a Legislação das S/A - Sociedades Anônimas - Lei nº 6404 de 1.976.

A Transportadora Binotto tem como missão, segundo informações obtidas no site da empresa, “atender as necessidades de transporte de cargas e atividades correlatas na América do Sul com qualidade, competitividade e utilizando soluções multimodais”. O site apresenta também o objetivo da empresa, que é: “contribuir para o crescimento e perenização da Binotto através da: Satisfação das necessidades e expectativas de nossos clientes e do aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho. Valorização e desenvolvimento do ser humano. Aplicação dos princípios para a melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida. Desenvolvimento de parceria com clientes e fornecedores, garantindo o retorno aos acionistas”, sendo que Oliveira (1991) mostra a missão como uma função orientadora e o objetivo como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo almeja alcançar.

A empresa possui matriz (sede) localizada na cidade de Lages-SC e 35 filiais distribuídas por 11 estados da federação posicionando-se em praticamente todo o território nacional, excetuando o extremo norte.

A Binotto possui hoje um quadro geral num total de 1187 funcionários distribuídos da seguinte forma: 254 funcionários agregados, 251 empregados terceirizados,

194 funcionários na matriz, 208 funcionários nas filiais e 280 motoristas próprios. Sua maior filial possui 29 funcionários e é o centro de distribuição direta-CDD na cidade de São Paulo-SP, e as menores com apenas uma (1) pessoa trabalhando, em agências de cargas distribuídas pelo território nacional. Em relação ao tamanho, a Binotto é uma empresa de porte grande, como cita Chiavenato (1994:46) “leva-se em conta certos critérios, como número de pessoas, o volume de atividades (operações ou faturamento), o patrimônio envolvido (capital ou ativo fixo), etc, sendo que a empresa encontra-se na 4º posição em liquidez no ranking nacional, segundo a revista Transporte Moderno e uma frota de mais de mil veículos.

A empresa atende no Brasil, grandes grupos empresariais prestando serviços de transporte e distribuição nos segmentos de ferro e aço, bebidas, petroquímico, embalagens de papel, plásticos e alumínio, equipamentos industriais, automobilísticos, papel, celulose, chapas de madeira reconstituída e outros derivados de madeira, além de transportes especializados na área florestal. Tem como segmento de mercado visado o transporte de autopeças para os grandes fabricantes de automóveis.

A transportadora possui uma frota composta por: 250 cavalos-mecânicos (só a parte frontal); 389 semi-reboques de 3 eixos; 36 rodotrens; 50 tremitrens; 35 bitrens; 192 caminhões tocos; 300 caminhões agregados e 20 carros de apoio num total de 1242 veículos, além de tratores e equipamentos florestais.

A Transportadora Binotto possui 46 empregados administrativos na matriz em Lages/SC, divididos da seguinte maneira:

Agregados: 1, Comercial: 3, Vendas: 2, Contabilidade: 6, Contas a pagar: 5, Pessoal: 4, Custos: 2, Desenvolvimento pessoal: 1, Contas a Receber: 4, Qualidade: 2, Informática: 4, Jurídico: 1, Secretaria: 3, Técnico operacional: 5 e Diretoria: 3. Para completar o número total de funcionários, ainda pode-se somar 148 motoristas, perfazendo um total de 194 empregados na matriz.

A empresa, além dos funcionários fixos, ainda conta com a participação de 4 consultores especializados, que prestam serviços de forma terceirizada, nas áreas de recursos humanos, contabilidade e logística.

Em relação às filiais, a empresa possui a seguinte disposição em relação ao número de funcionários:

*São Paulo:*

Agudos-SP: 4, Botucatu-SP: 4, Cabreúva-SP: 2, Capão Bonito-SP: 2, CCC-VW-SP: 24, CD-ABC-SP: 6, CD-Agudos/Araraquara-SP: 9, Camil-SP: 6, São Manoel-SP: 1, CD Shell-SP: 2, CDD-SP: 29, Cubatão-SP: 7, Itapetininga-SP: 2, Jacareí-SP: 6, Jaguariúna-SP: 2, Jundiaí-SP: 6, Latapack Ball-SP: 4, Paulínia-SP: 2, Guarulhos-SP: 11, Skol Guarulhos-SP: 1 funcionário.

*Santa Catarina:*

Correia Pinto-SC: 4, Lages-SC: 2.

*Outros Estados:*

Cabo-PE: 2, Contagem-MG: 2, Poços de Caldas-MG: 1, Dias D'Avila-BA: 3, Fortaleza-CE: 2, Gravataí-RS: 3, Itaporanga D'Ajuda-SE: 2, Mucuri-BA: 3, Piên-PR: 2, Rio de Janeiro-RJ: 4, São Luis-MA: 11, Uberlândia-MG: 12, Gurupi-TO: 1; Motoristas: 348 (nos centros de distribuição-CD's e madeira). Isto forma um total de 728 funcionários, sendo 232 na Matriz e Filiais (administração/operacional) e 496 motoristas (próprios/agregados).

Os principais cargos da empresa estão nas diretorias financeira, operacional e comercial, e são ocupas pelas seguintes pessoas:

- ✓ Diretor Presidente: Emilio Binotto, está no cargo há 33 anos.
- ✓ Diretora Financeira: Elizabeth Binotto Bazzo, está no cargo há 19 anos.
- ✓ Diretor Operacional: Edílson Pedro Binotto, está no cargo há 19 anos.

✓ Diretor Comercial: Djalma Miranda, está no cargo há 13 anos.

Não foi possível a descrição da função exata de cada um dos diretores, devido a uma política de sigilo imposta pelo conselho administrativo, que é o órgão máximo responsável pelas decisões finais da empresa, porém é de fato notar que a administração é extremamente centralizada na figura do diretor presidente, aí então repassado para os demais diretores.

O horário de funcionamento da empresa é bastante variável por se tratar de uma empresa funcionalmente diversificada. Na administração, por exemplo, trabalha-se de segunda à sexta das 08:00 às 12:00 e das 13:30 às 18:15 horas, já os motoristas trabalham mais ou menos 10 horas por dia, qualquer dia da semana com horário bastante variável. No transporte de madeira junto aos clientes Aracruz Celulose S/A – Aracruz-ES e Votorantin Celulose S/A – Uberaba-MG, os motoristas trabalham em três turnos, 24 horas por dia, 30 dias por mês, é a chamada operação “assento quente”, onde o objetivo é não deixar os caminhões parados em nenhum momento.

Em relação à comunicação interna da empresa, esta é feita pessoalmente, por telefone, por gerenciador de mensagem (computador), internet e fax. Todas as filiais estão ligadas à matriz pelo sistema on-line (intranet), ou seja, um sistema de informação para uso interno entre os funcionários de todas as filiais e eventuais acessos via laptop (computador portátil) de qualquer lugar do mundo via internet.

Os departamentos, de uma forma geral, são interligados, cada um conhece sua missão e a de cada pessoa/cargo e função. Já a relação direta entre os departamentos (deptos X deptos) só existe quando um dos envolvidos necessita de algo, a partir daí os departamentos trabalham em equipe para a resolução das questões solicitadas. Cada departamento possui uma pessoa responsável, uma espécie de “coordenador júnior”, que responde por todas as

atividades do mesmo e se reportam diretamente ao coordenador geral, como por exemplo, o coordenador administrativo ou o de manutenção, que é o responsável por uma primeira análise das informações, que caso necessário, serão levadas ao conhecimento da diretoria.

Em relação às tecnologias de informação, a Binotto possui um sistema de INTRANET interligando todas as suas unidades, bem como equipamentos de informática (hardware e software) de última tecnologia. Os computadores da empresa são atualizados a cada 6 meses, mostrando que a inovação tecnológica é parte integrante da realidade da empresa. Sendo assim, as informações são atualizadas em tempo real, contribuindo para que as diretrizes de um serviço não se percam e possam ser executadas em qualquer lugar do país, e até mesmo fora.

A Binotto ainda conta com sistemas de Just-in-time e Kanbam, que proporcionam ao cliente controle de estoques e produção, facilitando o escoamento e evitando excesso ou faltas de produtos.

Um outro diferencial que a Binotto possui é o Milk Run, que tem seu nome inspirado em um antigo conceito empregado por cooperativas de laticínios norte-americanas que recolhiam o leite de fazenda em fazenda, junto aos produtores, para levar para a pasteurização. No sistema atual, a empresa faz a coleta programada das peças junto aos fornecedores que serão entregues na linha de montagem em horário pré-determinado, evitando assim excesso de estoques, diminuição do trânsito interno da fábrica e a visualização das peças, desde o fornecedor até a porta da empresa.

Neste novo paradigma de competitividade predominam racionalização dos custos de produção, qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega e inovatividade (FERRAZ et al., 1995).

Em relação às tecnologias operacionais, no ramo de transporte de madeira, a empresa desenvolveu soluções para atender clientes como a Aracruz Celulose S/A, onde

transporta da floresta para a planta fabril num raio de até 300 Km, mais de 60.000 toneladas ao mês, em veículos especiais próprios. Sempre inovando, a Binotto no ramo de transporte florestal, idealizou o TRITREM (carreta dividida em três partes), solução inédita e revolucionária, apresentada no Terceiro Simpósio de Colheita e Transporte Florestal, já adotada e aprovada por diversas empresas com redução de custos e aumento de segurança.

A Binotto desenvolveu também como solução rodoviária para o transporte de produtos acabados, o RODOTREM (carretas especiais com amortecedores a hidrovácuo, tornando a carga livre de qualquer trepidação), sistema esse que revolucionou o processo de transporte de vários clientes, que através de seus relatórios comprovaram a redução do número de veículos e acidentes em suas operações e o ganho de produtividade com economia.

No setor de alumínio a empresa abastece e transporta para a Alcoa, a maior produtora mundial de alumínios, e também para os três maiores produtores de latas do país. Por se tratar de um produto de grande fragilidade, conta com uma equipe preparada e veículos especializados. Neste serviço a Binotto movimenta mais de 1000 cargas por mês.

Neste segmento tecnológico a Binotto sempre se mostrou pioneira, fato pelo qual sua receita e seu crédito de clientes vem aumentando a cada novo balanço, e de maneira impressionante, mostrando-se que ela sempre chega na frente em relação a novas tecnologias de concepção de novos equipamentos a fim de atender as necessidades deste mercado cada vez mais acirrado e competitivo.

A Transportadora Binotto, em termos gerais, tem na administração familiar seu principal pilar, sendo que as principais diretorias são ocupadas por membros da família Binotto. Mesmo que a administração familiar possua controvérsias em relação a sua gestão, a Transportadora Binotto tem se mostrado capaz de se desenvolver com rapidez e sucesso no ramo de transportes, sendo hoje a 4º maior empresa do ramo no Brasil.

#### 4.1.2.3 Função Marketing

A Transportadora Binotto não possui um departamento de marketing específico, nem um responsável direto por ele na empresa. A organização utiliza esse instrumento direto aos possíveis clientes, ou seja, efetuando visitas pessoais ou enviando folders e o perfil da empresa, onde neste último consta todos os dados comerciais, financeiros e técnicos da Binotto.

Um aspecto específico do marketing é encontrado através da logomarca nos veículos. É possível constatar que nos baús e sidereiras (carretas) e, mesmo nos demais equipamentos, a marca Binotto está estampada com letras grandes e refletivas, e isso é a forma de propaganda mais utilizada e barata, pois por onde o veículo transita, todos podem avistar com bastante facilidade.

Também é utilizado um site na internet ([www.binotto.com.br](http://www.binotto.com.br)), que é muito visitado pelos interessados nos serviços que a Binotto presta, bem como servindo para tirar as primeiras dúvidas sobre os serviços ofertados pela empresa. Há também o marketing indireto, pois quando se presta um serviço com profissionalismo, rapidez e eficiência, o próprio cliente satisfeito terá por incumbência recomendar a empresa para outros clientes.

Em relação ao serviço, é fechado um negócio em qualquer parte do país, por exemplo, na Duratex de Agudos-SP, para exportação de seus produtos via Porto de Paranaguá. Os veículos vêm carregados e descarregam no Porto, neste momento completa-se uma parte do ciclo desse transporte. Esses veículos vazios, necessitam voltar à origem, e é neste momento que o setor de vendas entra em ação, procurando possíveis clientes, na região da descarga ou próximo, que tenham seus produtos escoados na região de São Paulo e o mais próximo de Agudos, para não terem que voltar vazios. Conseguindo estas cargas e

concretizando a negociação (valores, condições, volume, frequência), os veículos voltam novamente carregados e aí se completa o ciclo (ida e volta com carga).

A negociação do serviço tem por base a distância entre a origem e o destino. Conhecendo-se a distância, aplica-se uma tabela de composição de custos, não divulgada pela empresa. Para cada tipo de equipamento há um custo (carreta carga seca {grade baixa}, graneleira, bi-trem, baú, Sider, Truck, etc.). A planilha contempla todos esses equipamentos. É só alterar as distâncias e atualizar os valores variáveis, como pedágios, óleo diesel, custo da carga/descarga/amarração, entre outros que é possível se ter o valor do frete, atualizado. A venda é feita através de visitas pessoais ao cliente por telefone ou e-mail. Basta ter um contato inicial com a empresa para se iniciar uma possível negociação.

A Binotto tem uma equipe comercial de 5 pessoas. A Região Sul conta com 1 pessoa, 3 pessoas no Sudeste e 1 no Nordeste, mais 1 funcionário administrativo (Matriz), que lança no sistema, as tabelas de fretes e suas alterações, determina a rota a ser seguida, valor dos pedágios, etc.

Todas as informações são emitidas pela Matriz (Lages), via on-line. A filial só imprime o conhecimento, isto é, um documento de ordem comandado pela matriz. Neste caso, as filiais não podem alterar valores, sem que alguém autorizado o faça, na matriz. Além dessas pessoas, as filiais têm um funcionário que atende a parte operacional (receber pedido de coleta, conseguir veículo adequado, emitir ordem de carregamento, manifestara carga, etc), e que pode fazer também um relacionamento comercial inicial.

#### 4.1.2.4 Função Produção (Operações)

Logo após ter se concretizado a venda, comunica-se o departamento operacional dando início a prestação de serviço, ou seja, o transporte propriamente dito. De posse das



condições comerciais, já negociadas durante a venda, ou seja, tipo de equipamento, origem/destino, produto, a filial mais próxima da origem entra em ação.

Faz-se a requisição do equipamento para o CCO - Centro Corporativo Operacional, que engloba o tráfego, a logística e o rastreamento (todos os veículos da frota são rastreados via satélite). Portanto o departamento operacional sabe onde estão os veículos naquele instante, e aciona o mais próximo que estiver vazio.

Quando nas proximidades não tiver disponibilidade de frota própria, o responsável pela filial de embarque, terá que contratar um veículo de terceiro (caminhoneiro). Esses caminhoneiros sempre procuram as empresas para ver se tem carga para determinados locais. Outra forma é procurar os agenciadores de cargas, que normalmente estão localizados nos postos de combustíveis, que tem cadastro ou sabem dos veículos (carretas) disponíveis para carregamento.

Definido o veículo que irá carregar, é emitido uma OC (Ordem de Coleta) e o veículo é deslocado ao local de embarque. Carregado o veículo e de posse da nota fiscal da mercadoria que está transportando, é emitido o CTRC (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Carga) e esse tem o mesmo valor de uma nota fiscal, ou seja, é a nota fiscal da prestação do serviço e o documento oficial perante o fisco.

Manifestado o veículo, é emitido uma OA (Ordem para Abastecimento) e logo após efetuado essa operação o veículo segue viagem ao destino. Vale lembrar que o CCO controla todas as viagens de cada motorista, o valor faturado, o consumo médio do veículo, as ocorrências de cada viagem, velocidade, oficina, abastecimentos, entre outros, ou seja, este centro sabe com detalhes o dia-a-dia do motorista (onde parou, quanto tempo, se está no rota, etc).

Descarregado o veículo, o motorista comunica ao CCO e este dará ordem para onde irá carregar a nova carga. É importante lembrar que neste centro todos os procedimentos

estão escritos (PO), desde o Check List do recebimento do veículo, os cuidados para o abastecimento, direção preventiva e defensiva, cuidados na carga/descarga, locais de paradas (riscos de roubos), mecânica, entre outros.

Desta maneira, o setor operacional da empresa é capaz de controlar todos os “passos” do caminhão e do motorista, a fim de que a carga (produto) chegue a seu destino, intacto e na hora marcada, e para que o motorista tenha condições seguras para realização de seu trabalho. Assim sendo, este relacionamento estará contribuindo para estreitar as relações entre empresa, clientes internos e externos.

#### 4.1.2.5 Função Finanças

Finanças pode ser definida como a arte e a ciência responsável pela administração de fundos, visto que ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos. (GITMAN, 1997)

Segundo Braga (1995) a função financeira pode ser entendida como um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da organização.

Através de dados extraídos do balanço patrimonial e da demonstração de resultado do exercício da empresa em 31 de dezembro de 2002 (Anexo A e B), é notado que a empresa possui recursos suficientes para a implementação do selo de qualidade ISO 14000, bem como futuras ações sociais e ambientais.

Segundo informações obtidas junto à diretoria da empresa, notou-se uma grande preocupação social e ambiental, que objetiva o lucro a médio e longo prazo. Conforme a Diretora Financeira Elizabeth Binotto, este plano não terá enfoque na questão financeira, ou seja, a sua realização não depende de resultados financeiros, mas sim de um aumento no valor

agregado do serviço ofertado, além de um maior grau de fidelização e satisfação dos clientes internos e externos.

#### 4.1.2.6 Função Recursos Humanos

A Binotto S/A possui, atualmente, 1187 funcionários distribuídos nas três áreas em que atua, ou seja, no transporte ( de mercadorias em geral), florestal (abate de árvores e transporte para indústria de chapas de madeiras (indústria moveleira) e indústria de celulose e papel e distribuição (distribuição para pontos de vendas de bebidas, indústria de alimentos, alumínio, etc).

A seleção dos funcionários, atualmente, é terceirizada e feita através da análise de currículo, testes de conhecimentos específicos/gerais e entrevista. O candidato aprovado nesse processo, é encaminhado a empresa (Departamento de Desenvolvimento de Pessoal) que o entrevistará novamente e, caso aceito será admitido.

Para funções de chefia, esse processo é mais complexo, ou seja, será exigida experiência anterior, além do pretendente ser entrevistado pela diretoria da empresa, principalmente na área em que irá atuar (a empresa possui três diretorias - Diretoria Administrativa/Financeira, Diretoria Comercial e Diretoria Operacional)

Ao ser admitido o novo funcionário, o mesmo fará um estágio de integração em todos os setores para ter uma visão global da empresa, e logo após, passará por um treinamento específico na área em que irá atuar.

Como a Binotto é certificada na BVQI (Bureau Veritas Quality International), na ISO 9001, todos os procedimentos feitos na empresa possuem um Procedimento Operacional "PO" por escrito, ou seja, todos os passos de qualquer função está descrito, com detalhes. Assim, qualquer funcionário poderá substituir outro, mesmo em áreas diferentes, pois bastará

ler o PO que ele saberá como fazer. Isto se aplica para todas as funções da empresa, desde o boy, auxiliar administrativo, chefe de departamento, motorista, mecânico, etc.

A empresa faz anualmente uma pesquisa do clima organizacional, onde todos os funcionários (matriz e filiais) avaliam os demais funcionários (exceto a diretoria) e desse resultado a empresa irá detectar as possíveis falhas (falta de treinamento, integração, cursos específicos, etc.) e irá procurar orientá-lo.

De acordo com relatórios internos da empresa, entre os itens da “Visão Binotto” para o ano 2007, o principal é ser uma das 20 melhores empresas do Brasil para se trabalhar. Ela proporciona muitos benefícios aos empregados, como plano de saúde (Unimed), seguro de vida em grupo e vale refeição. O turn-over, em 2002, foi de 6,51%. No corrente ano esse índice está em 4,82%.

#### 4.1.2.7 Pontos fortes e fracos da Transportadora Binotto S.A.

##### *Pontos Fortes:*

- Crescimento econômico-financeiro acelerado nos últimos 6 anos;
- Preocupação com a segurança e as boas condições de trabalho no ambiente da empresa;
- Proporciona aos funcionários plano de saúde, seguro de vida e ticket alimentação; e
- Agilidade nos processos tecnológicos, como facilitador ao trabalho do funcionário.

##### *Pontos Fracos:*

- Ausência de programas específicos de responsabilidade social e ambiental;

- Não preocupação direta com a realidade do funcionário como cidadão, seja na educação, esporte, arte e cultura;
- Ausência de plano de carreira

## 5 PROGNÓSTICO

Finalizado o diagnóstico situacional, o próximo passo é a elaboração do prognóstico, quando será definida a missão da empresa, seus objetivos, estratégias e formulados seus planos tático-operacionais, que são programas de ações com a finalidade de alcançar os objetivos visados. Para que o plano obtenha o sucesso esperado, faz-se necessário uma constante avaliação, controle e atualização do mesmo.

### 5.1 Determinação da Missão da Organização e Específica de Marketing

A missão da empresa tem por finalidade estabelecer linhas de orientação, através das quais a organização deverá se basear. Uma vez determinada, estima-se que todos os esforços seguirão tais premissas, de tal forma que não seja desviado a função principal e a razão de existir da empresa.

Uma missão é desenvolvida pela organização para ser compartilhada com seus funcionários, administradores e, muitas vezes, consumidores e outros públicos; quando bem definida, fornece aos funcionários da empresa um senso mútuo de propósito, oportunidade e direção (Kotler, 1994).

A partir disso, foi determinada a nova missão da empresa, como sendo:

*Atender as necessidades de transporte de cargas e atividades correlatas dos clientes latino-americanos com qualidade, competitividade, utilizando soluções multimodais e preocupando-se com a gestão do meio ambiente e com a construção de uma sociedade justa.*

Apesar da Transportadora Binotto não possuir um departamento de marketing, é de extrema importância a formulação de uma missão específica de marketing, pois sempre

serão tomadas decisões neste sentido, e com esta orientação, as decisões tornam-se mais coerentes. Sendo assim, a missão de marketing será:

*Realizar estudos e pesquisas procurando identificar novos mercados, os anseios de seus possíveis e atuais clientes, adequando o mix de marketing à realidade da empresa, seja no sentido administrativo, seja no operacional, social e ambiental.*

## 5.2 Formulação dos Objetivos

Para que a empresa determine para onde deve dirigir e focalizar seus esforços, são definidos os objetivos, sendo que estes representam o que se pretende alcançar através do processo de planejamento estratégico.

Os objetivos são formulados tendo como base as informações contidas no diagnóstico interno, de maneira que não fujam das limitações da empresa, bem como sejam dotados da mais pura realidade.

Sendo assim, foram determinados os objetivos da Transportadora Binotto para o ano de 2003:

- **Objetivo 1** - Tornar-se uma empresa consolidada social e ambientalmente;
- **Objetivo 2** - Planejar e realizar o projeto de inserção nas normas da ISO 14000.

## 5.3 Estabelecimento das Estratégias de Marketing

Ao se definir os objetivos de marketing, faz-se necessário pensar em como estes serão atingidos. A forma pelo qual se procede para atingi-los é denominada de estratégia de marketing. Estratégia é a definição ampla dos meios pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos e os passos da ação são as táticas. As estratégias se relacionam aos produtos,

estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição. As vendas estão incluídas em “comunicação” (Westwood, 1996).

Desta forma, foram estabelecidas as seguintes estratégias para a Transportadora Binotto:

- A.** Implementar uma campanha interna de conscientização ambiental, e de condutas sociais, para todos os funcionários da empresa com o intuito de preparar o cliente-interno para as futuras práticas sociais e ambientais, e para a concretização da ISO 14000;
- B.** Criar um banco de talentos entre os filhos dos funcionários, a fim de descobrir novos talentos, seja no quesito empresarial, seja na arte, esporte e cultura;
- C.** Integrar à tecnologia de informação da Binotto, um intercâmbio cultural entre os funcionários e seus filhos, no âmbito nacional, através de incentivos a leitura, criação de histórias, desenhos, entre outros;
- D.** Criar parcerias entre empresas, clientes e fornecedores, no sentido de melhorar o escoamento de peças, pneus e óleo de motor;
- E.** Implementar um plano de publicidade em seus veículos e equipamentos, enfatizando a questão social e ambiental; e
- F.** Criar o “Caminhão da Esperança Binotto”, onde um caminhão estará transitando em todo o território por onde a empresa atua, levando arte e cultura para todas as regiões.



## 5.4 Determinação do Plano de Ações de Marketing

Neste quesito será especificado o que deverá ser feito para que a empresa alcance seus objetivos traçados, sendo uma consequência das estratégias que foram estabelecidas para atingi-los. As ações determinadas foram as seguintes:

- **Estratégia A:** Implementar uma campanha interna de conscientização ambiental, e de condutas sociais, para todos os funcionários da empresa com o intuito de preparar o cliente-interno para as futuras práticas sociais e ambientais, e para a concretização da ISO 14000.

**Ação A.1:** Oferecer cursos específicos, na própria empresa, sobre preservação ambiental, qualidade de vida, cidadania, respeito ao próximo, reciclagem doméstica, direitos humanos, vantagens sociais da preservação, ganhos futuros, trabalho comunitário, etc.

**Ação A.2:** Criar uma ponte entre as ações citadas acima e a necessidade da inserção às normas ISO 14000, como complemento e agente facilitador para a concretização das mesmas. Mostrando ainda, os benefícios que o próprio funcionário obterá ao preservar, social e culturalmente, sua comunidade.

- **Estratégia B:** Criar um banco de talentos para os filhos dos funcionários, a fim de descobrir novos talentos, seja no quesito empresarial, seja na arte, esporte e cultura.

**Ação B.1:** Proporcionar aos filhos dos funcionários um espaço, onde os mesmos possam interagir e realizar tarefas criativas, praticar esportes e participar de grupos musicais, literários e teatrais a fim de incentivar e descobrir novos talentos.

**Ação B.2:** Buscar junto aos funcionários, ou parentes e/ou amigos dos mesmos, pessoas que possam trabalhar de maneira voluntária neste espaço.

**Ação B.3:** Propor parcerias com escolas, creches, entidades para utilização do espaço físico para a realização destas atividades.

- **Estratégia C:** Integrar à tecnologia de informação da Binotto, um intercâmbio cultural entre os funcionários e seus filhos, no âmbito nacional, através de incentivos a leitura, concurso de histórias, desenhos, entre outros.

**Ação C.1:** Devido ao fato da Binotto possuir um sistema atualizado de intranet, incentivar que os funcionários e seus filhos, possam “conhecer” e fazer amizades virtualmente com outros funcionários, através de trocas de informações a respeito do lugar onde vivem, sua cultura, sua vida em si.

**Ação C.2:** Incentivar os funcionários para que seus filhos escrevam cartas, à mão, para os filhos dos demais funcionários, criando uma corrente familiar entre todos na empresa.

**Ação C.3:** Promover um concurso de desenhos e histórias, entre todos os funcionários e seus filhos relacionado à responsabilidade social e ambiental.

- **Estratégia D:** Criar parcerias entre empresas, clientes e fornecedores, no sentido de melhorar o escoamento de peças, pneus e óleo de motor;

**Ação D.1:** Criar junto às empresas, clientes, fornecedores um canal para o escoamento do “lixo” não mais utilizado pela empresa.

**Ação D.2:** Criar uma campanha de incentivo à reciclagem, entre as empresas envolvidas na ação anterior.

- **Estratégia E:** Implementar um plano de publicidade em seus veículos e equipamentos, enfatizando a questão social e ambiental.

**Ação E.1:** Devido ao fato da publicidade da Binotto se dar, principalmente, por meio dos caminhões e equipamentos que rodam em todo o território nacional com seu logotipo, enfatizar nestes veículos a questão social e ambiental.

**Ação E.2:** Treinar os caminhoneiros para que promovam condutas como não jogar lixo pela janela, cuidar de seu caminhão, estar sempre em dia com a aparência; ter bons hábitos de higiene, saúde, relacionamentos e educação.

- **Estratégia F:** Criar o “Caminhão da Esperança Binotto”, onde um caminhão estará transitando em todo o território por onde a empresa atua, levando arte e cultura para todas as regiões.

**Ação F.1:** Utilizar um baú (carreta), onde seja promovido em cidades do território brasileiro espetáculos itinerários teatrais, musicais, e de incentivo à arte, cultura e ao esporte.

**Ação F.2:** Criar parcerias com outras empresas, através da venda de cotas de patrocínio, para a utilização dos caminhões como forma de publicidade, e por conseguinte a obtenção de recursos para a realização desta estratégia.

#### **5.4.1 Estabelecimento do plano de ações**

O presente plano de marketing foi elaborado para ser executado em um ano, portanto as etapas ou ações serão realizadas durante todo o ano de 2003. Os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará.

**Quadro 1 - Plano de ações para o período de janeiro a dezembro de 2003**

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo de execução</b>
<b>A.1</b>	Departamento de Recursos Humanos	Janeiro a dezembro
<b>A.2</b>	Departamento de Recursos Humanos	Janeiro a dezembro
<b>B.1</b>	Departamento de Recursos Humanos	Janeiro a julho
<b>B.2</b>	Departamento de Recursos Humanos	Janeiro a julho
<b>B.3</b>	Departamento Comercial	Janeiro a dezembro
<b>C.1</b>	Setor de informática	Março a agosto
<b>C.2</b>	Setor de informática	Março a agosto
<b>C.3</b>	Setor de informática	Março a agosto
<b>D.1</b>	Departamento Comercial	Maió a novembro
<b>D.2</b>	Departamento Comercial	Maió a novembro
<b>E.1</b>	Departamento de Operações	Março a novembro
<b>E.2</b>	Departamento de Operações	Março a novembro
<b>F.1</b>	Departamento Comercial	Março a dezembro
<b>F.2</b>	Departamento Comercial	Março a dezembro

Fonte: Dados Primários

**5.5 Elaboração do Plano de Resultados**

A elaboração de um plano de resultados com base no plano de ações é de grande importância para mensurar se estas ações são viáveis financeiramente. Devido ao fato da Diretoria da Empresa não ter no aspecto financeiro sua preocupação direta para realização deste plano, e até mesmo pela extremas dificuldades para projeções referentes à Transportadora Binotto e ao plano propriamente dito, não se especificou resultados financeiros.

Baseado no objetivo e nas estratégias propostas, o demonstrativo de resultado dará à empresa condições para se avaliar o andamento dos programas de ação realizados no período.

A empresa forneceu o Balanço Patrimonial bem como o Demonstrativo de Resultados do Exercício referente ao ano de 2002, e segundo a Diretora Financeira Elizabeth Binotto, estes documentos justificam a saúde financeira e a possibilidade de realização deste plano como fonte de lucro a médio e longo prazo.

## **5.6 Controle e Avaliação**

Nesta etapa é possível visualizar como está o desempenho da organização em relação à situação almejada. O controle é uma ação necessária para garantir a realização das metas, objetivos, estratégias e planos de ação estabelecidos. Segundo Westwood (1996), ter um sistema de controle e monitoração adequado é importante para mensurar o desempenho na conquista dos objetivos do plano de marketing e recomendar a necessária ação corretiva quando necessário.

A especificação dos prazos limites no plano, bem como das pessoas responsáveis, estabelece uma forma organizada e clara da empresa verificar o desempenho do plano; isto que dizer, a definição dos métodos mais apropriados para a etapa de controle e avaliação do plano cabe a própria empresa definir. Uma forma de avaliação do plano de ações que pode ser efetuada é a que consta no quadro 3.

Quadro 2 -Controle do plano de ações

Ação	Responsável	Data	Data	Recurso	Recurso	Resultado	Resultado
		Prevista	Realizada	Alocado	Utilizado	Esperado	Alcançado

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num ambiente onde as mudanças, a instabilidade e a competitividade estão ditando as regras do mercado, manter-se atualizado e capacitado para transitar entre estes aspectos não é tarefa fácil. Mesmo que uma empresa utilize-se de planejamentos como ferramentas para a continuidade de seu negócio, as variáveis externas imensuráveis afetam, de maneira integral, todo âmbito da empresa. Estas variáveis podem contribuir, com igual força, para a ascensão e o declínio da organização.

No mercado de transportes de cargas, que tem na relação multilateral com a indústria seu ponto crucial, estas instabilidades e incertezas do mercado dificultam estes relacionamentos e afetam o dia-a-dia da empresa no quesito solidez. Porém, com o incremento de um plano de marketing adequado aos objetivos da organização e com a compreensão do processo como um todo, a empresa pode adaptar-se a esta realidade inconstante.

Um tema bastante comentado nos últimos anos, e sem dúvida, um diferencial competitivo ainda não mensurado de forma eficaz é a responsabilidade social e ambiental. Para uma empresa de transportes, estar comprometida com ações sociais e ambientais demonstram não apenas um diferencial competitivo, mas uma preocupação direta com realidade de seus clientes internos, externos, e com a população de um modo geral.

O fato de uma empresa de transportes vender serviços, que aos olhos do consumidor não podem ser tocados ou previamente analisados, agregar a questão social e ambiental a estes serviços criam no cliente uma prévia satisfação, mostrando que a empresa já está comprometida com o cliente, e com a população como um todo, antes mesmo de iniciar qualquer negociação.

O plano proposto, e já analisado pela Transportadora Binotto têm como finalidade fornecer um instrumento que possibilite à Administração da empresa um planejamento de suas atividades referentes ao meio ambiente e a construção de uma sociedade justa, de maneira que esta possa antecipar possíveis situações do ambiente externo, tomando assim medidas preventivas que procurem minimizar os impactos dentro da organização.

Como este trabalho teve a participação de gerentes, e até mesmo diretores da empresa, a sua aceitação já foi previamente oficializada, entretanto a sua eficácia ainda não pode ser mensurada devido ao tempo necessário para que este plano possa ser efetivamente implantado.

Mais importante do que os dados componentes deste trabalho e suas justificativas, está a aceitação por parte da empresa, e acima disso, seu interesse real pela preservação ambiental e pela construção de uma sociedade onde todos tenham seu lugar ao Sol.



## REFERÊNCIAS

**Alguns termos ligados ao Marketing Ambiental.** Disponível em: <<http://www.econambiental.com.br/mpincipal/marketing.htm>>. Acesso em: 6 fev 2003.

AMARAL, Paula. **Os 3R'S ou uma mudança de atitude.** Disponível em: <[http://www.econto.com/3r/mudanca\\_atitude/pagina2.php3](http://www.econto.com/3r/mudanca_atitude/pagina2.php3)>. Acesso em: 02 mai. 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE INDÚSTRIAS DE PNEUMÁTICOS – ANIP, 2001.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BINOTTO. Disponível em: <<http://www.binoto.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2003.

BOONE, Louis; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOWER, Howard R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócio.** Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas da administração financeira – corpore finance.** Tradução: A. Z. Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Tânia Maria Zambeli de Almeida. **Organização e responsabilidade social.** Disponível em: <[http://www.pauloangelim.com.br/artigos3\\_4.html](http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_4.html)>. Acesso em: 19 nov 2002.

**Declaração sobre meio ambiente e desenvolvimento.** Disponível em: <[http://www.direitoshumanos.usp.br/documentos/tratados/desenvolvimento/declaracao\\_sobre\\_meioambiente\\_e\\_desenvolvimento.html](http://www.direitoshumanos.usp.br/documentos/tratados/desenvolvimento/declaracao_sobre_meioambiente_e_desenvolvimento.html)>. Acesso em: 10 maio 2003.

FARRO, W. Sucata Vira Matéria-Prima e Gera Lucro. Desenvolvimento Sustentado. **Revista de Indústria**. Setembro, 1997, p. 22-26

FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GITMAN, Lanrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GRABOIS, Ana Paula. PIB do Brasil sobe 1,52% em 2002 e 3,44% no quarto trimestre. **Jornal Folha de São Paulo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u64006.shtml>>. Acesso em: 11 mai. de 2003.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

HAICK, Marcelo Demétrio. **Sociedade e mudança**. Disponível em: <<http://www.hso.com.br>> Acesso em: 23 abr. de 03.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço-a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética profissional. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. KUNSCH, Margarida M. K. São Paulo: Pioneira, 1998.

**JORNAL O ESTADO**. Disponível em: <<http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2003/02/28/eco032.html>>. Acesso em: 11 mai. 2003.

LOUREIRO, Adriano. Gestão ambiental abre novas oportunidades de especialização. **Jornal Gazeta Mercantil**. 06 nov, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed, São Paulo: ATLAS, 1990.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente-externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 5. ed., São Paulo: Atlas, v.1. 1999.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NICKELS, William G. e WOOD, MarianBurk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

RANKING TRANSPORTADORAS DE CARGAS. **Revista Transporte Moderno**. Disponível em: <<http://www.canaltransporte.com.br/ranking.asp>>. Acesso em: 15 maio de 2003.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 25 abr. 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ZANETTI, Eloi. Marketing Ambiental, que bicho é esse? **Revista Expressão**. ano 8, n. 92, 1998.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 25 mai. de 2003.

## ANEXOS

# Anexo A – Balanço Patrimonial 2002

BALANÇO PATRIMONIAL		
Jan/2002 a Dez/2002		
ATIVO		70.294.427,65
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		27.454.771,27
<u>Disponível</u>		10.114.027,92
Caixa.....	14.947,65	
Bancos.....	1.049.747,65	
Aplicações.....	9.049.332,62	
<u>Realizável em curto prazo</u>		17.340.743,35
Duplicatas a Receber.....	16.053.391,61	
Impostos Recuperáveis.....	1.287.351,74	
<b>REALIZÁVEL EM LONGO PRAZO</b>		6.199.615,55
Mútuo c/ Tarumã.....	1.818.310,67	
Mútuo c/ Indusflora.....	4.339.503,10	
Depósito Judicial.....	41.801,78	
<b>PERMANENTE</b>		36.640.040,83
<u>Imobilizado</u>		77.185.375,69
Terrenos/Construções.....	1.889.342,48	
Móveis/Utensílios.....	361.534,43	
Maquinas/Equipamentos.....	6.249.749,69	
Fones/fax/CPD.....	1.512.452,92	
Carretas/Caminhões.....	66.341.300,79	
Veículos/Acessórios.....	806.541,41	
Embalagens p/ transporte.....	24.453,97	
( - ) Depreciação.....	41.394.693,33	
<u>Investimentos</u>		849.358,47
Despesas Diferidas.....	379.332,82	
Florestas/Pinus.....	412.800,00	
Consórcios.....	57.225,65	
Lages – SC, 31/Dezembro/2002		

# Jan/2002 a Dez/2002

<b>PASSIVO</b>		70.294.427,65
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		19.698.702,19
Fornecedores diversos.....	5.507.446,11	
<b><u>Obrigações Financeiras ..</u></b>		8.760.927,15
Empréstimos bancários....	-----	
Finames diversos.....	8.090.017,63	
Leasing diversos.....	670.909,52	
<b><u>Obrigações Tributárias</u></b>		1.378.893,06
Provisão IRPJ.....	121.641,54	
Provisão C.S.L.L. ....	45.605,48	
Tributos diversos.....	1.211.646,04	
<b><u>Obrigações Trabalhistas..</u></b>		2.249.132,68
Provisão Férias/Abonos...	780.962,79	
Proventos Pessoal.....	1.468.169,89	
<b><u>Obrigações Sociais</u>.....</b>		1.802.303,19
Encargos Sociais.....	630.859,01	
Provisões Sociais.....	1.171.444,18	
<b>EXIGÍVEL EM LONGO PRAZO</b>		37.608.024,67
<b><u>Obrigações Financeiras</u>.....</b>		25.736.511,32
Finames Diversos.....	25.616.937,91	
Leasing Diversos.....	105.548,52	
Acionistas c/ Lucros.....	14.024,89	
<b><u>Obrigações Tributárias</u>.....</b>		186.317,67
Impostos Parcelados.....	186.317,67	
<b><u>Fornecedores</u>.....</b>		11.685.195,68
Fornecedores Diversos.....	11.685.195,68	
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		12.987.700,79
<b><u>Capital Social</u>.....</b>		10.720.000,00
Capital Social.....	10.720.000,00	
<b><u>Resultados Acumulados..</u></b>		2.238.117,10
Lucros Acumulados.....	2.238.117,10	
<b><u>Reservas</u>.....</b>		29.583,69
Reserva Incentivada.....	29.583,69	

Lages – SC, 31/Dezembro/2002

## Anexo B – Demonstrativo de Resultado

**DEMONSTRATIVO DE RESULTADO****Jan/2002 a Dez/2002**

<b>(+) RECEITAS</b>		<b>190.724.914,54</b>
Vendas Serviços Fretes.....	183.695.343,95	
Outras Receitas.....	7.029.570,59	
<b>(-)IMPOSTOS</b>		<b>17.123.459,58</b>
ICMS s/ fretes.....	10.647.972,41	
COFINS s/ fretes.....	3.977.299,36	
ISQN s/ fretes.....	1.318.142,74	
PIS s/ fretes.....	1.180.045,07	
<b>(=) RECEITA LÍQUIDA</b>		<b>173.601.454,96</b>
<b>(-) CUSTOS</b>		<b>150.473.607,45</b>
Pessoal c/ encargos.....	20.108.508,55	
Encargos c/ depreciação.....	11.467.912,18	
Frete agregados.....	29.226.980,71	
Frete terceiros.....	29.565.717,43	
Custo Operacional Frota.....	60.104.488,58	
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>		<b>23.127.847,51</b>
<b>(-) DESPESAS</b>		<b>18.217.322,53</b>
Pessoal c/ encargos.....	724.863,36	
Despesas Administrativas.....	12.540.221,33	
Resultado Financeiro.....	4.952.237,84	
<b>(=) LUCRO EXERCÍCIO</b>		<b>4.910.524,98</b>
<b>(-) PROVISÕES</b>		<b>1.652.408,68</b>
Contribuição Social.....	443.755,83	
Imposto de Renda.....	1.208.652,85	
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>		<b>3.258.116,30</b>

Lages – SC, 31/Dezembro/2002